

Felix Bernhard Herle, Christian Hausy

Grobkalkulatorische Szenarien zu Einnahmen und Ausgaben für partizipativ entwickelte Koppelprodukte

zwischen Tourismus und Kulturlandschaft

im Biosphärenreservat Spreewald

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193
10117 Berlin



Felix Bernhard Herle, Christian Hausy

Grobkalkulatorische Szenarien zu Einnahmen und Ausgaben für partizipativ entwickelte Koppelprodukte

zwischen Kulturlandschaft und Tourismus im Spreewald

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
2. Vorstellung der Koppelprodukte und Pflegemaßnahmen	10
2.1 Koppelprodukte	10
2.2 Pflegemaßnahmen	12
3. Festlegung von Koppelprodukt-Kostenmodellen	13
3.1 Entwicklung geeigneter Wertschöpfungsketten und Ableitung von Kostengruppen	15
3.2 Identifikation von Maßnahmen und Aufgaben	18
3.3 Zuordnung von Aufwänden und Kosten	19
3.4 Bestimmung von Kennzahlen	22
4. Grobkalkulatorische Szenarien	26
4.1 Spendenschöber	27
4.1.1 Bedingungen der Szenarien	27
4.1.2 Vergleichende Darstellung der Szenarien	30
4.1.3 Ergebnispräsentation	33
4.2 Wiesenaktie	35
4.2.1 Bedingungen der Szenarien	35
4.2.2 Vergleichende Darstellung der Szenarien	36
4.2.3 Ergebnispräsentation	39
4.3 Stiftungshonig	41
4.3.1 Bedingungen der Szenarien	41
4.3.2 Vergleichende Darstellung der Szenarien	42
4.3.3 Ergebnispräsentation	45
5. Fazit und Ausblick	46
6. Literaturverzeichnis	48
7. Anhang	49

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business (englisch für „Unternehmen zu Unternehmen“, meint Kommunikations- und Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen)
B2C	Business-to-Customer (englisch für „Unternehmen zu Konsument“, meint Kommunikations- und Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen)
BCS	Best-Case-Szenario
PR	Public Relations (englisch für „Öffentlichkeitsarbeit“)
QR	Quick Response (englisch für „schnelle Antwort“)
TS	Trend-Szenario
VKF	Verkaufsförderung
WCS	Worst-Case-Szenario

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Spendenschober auf einem Kahn im kleinen Spreewaldhafen, Lübbenau/Spreewald.....	11
Abbildung 2:	Wiesenaktie.....	11
Abbildung 3:	Wertschöpfungskette nach Porter	15
Abbildung 4:	Wertschöpfungskette der Koppelprodukte.....	16
Abbildung 5:	Verteilung der eingenommenen Spenden in den Szenarien des Spendenschobers.....	32
Abbildung 6:	Finanzierbare Heuschober durch den Spendenschober im Best-Case-, Trend- und Worst-Case-Szenario.....	34
Abbildung 7:	Verteilung der eingenommenen Mittel in den Szenarien der Wiesenaktie.....	38
Abbildung 8:	Durch Einnahmen aus der Wiesenaktie finanzierbare Pflegefläche von Feuchtwiesen.....	39
Abbildung 9:	Jahresergebnis des Stiftungshonigs.....	45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Forschungsfragen	8
Tabelle 2:	Kostengruppen und zugehörige Maßnahmen und Aufgaben.....	18
Tabelle 3:	Aufwände/Kosten der Koppelprodukte je Maßnahme/Aufgabe der Kostengruppen.....	19
Tabelle 4:	Leitfragen für Interviews mit Expert*innen.....	22
Tabelle 5:	Auswertungstabelle (Auszug)	25

1. Einleitung

Der Tourismus kann durch Finanzierungsinstrumente einen Beitrag zur nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung leisten. Als einer der Hauptprofiteure von Flora und Fauna reduziert er so das Ungleichgewicht zwischen „von der Natur nehmen“ und „der Natur zurückgeben“ und trägt zum Erhalt und zur Förderung von Biodiversität bei.

In den vorgelagerten Forschungsprojekten konnten die Autoren dieser Studie identifizieren, unter welchen erfolgskritischen Aspekten welche Instrumente als Koppelprodukte zwischen Kulturlandschaft und Tourismus eingesetzt werden können. In Abhängigkeit von der Werteteilung der Beitragsleistenden und der Beitragshöhe konnten Zielgruppenunterschiede beschrieben werden. In einer vertiefenden Studie wurde die Wertekommunikation für den erfolgreichen Einsatz von Koppelprodukten analysiert, sodass übergreifende und koppelproduktspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert werden konnten.

Dabei zeigen sich zwei zentrale Herausforderungen für die praktische Umsetzung von Finanzierungsinstrumenten: Einerseits müssen sie so koordiniert werden, dass die Nachhaltigkeit der Instrumente und Fördermaßnahmen gewährleistet ist. Andererseits müssen sie so kommuniziert werden, dass sie von Gästen wahrgenommen werden und die Beitragsbereitschaft in tatsächliche Beiträge gewandelt werden kann. Beide Faktoren sind mit Kosten verbunden, die zwar die finanzielle Summe der Finanzierungsmittel für Pflegemaßnahmen schmälern, in ihrer Sache aber unabdingbar aufgewendet werden müssen, damit es überhaupt zu einer Miteltgenerierung kommen kann.

Diese Rahmenbedingungen gelten auch für Spreewälder Akteure, die in einem partizipativen Prozess des ginkoo-Projekts drei Umsetzungsideen entwickelt haben, mit denen der Tourismus an der nachhaltigen Entwicklung der Kulturlandschaft Spreewald beteiligt werden soll. Diese Umsetzungsideen (Koppelprodukte) sind der Spendenschober (Anwendung des Finanzierungsinstruments Freiwillige Abgaben), die Wiesenaktie (Patenschaften) und der Stiftungshonig (Verkauf von Produkten).

In dieser Studie werden für die Spreewälder Koppelprodukte Spendenschober, Wiesenaktie und Stiftungshonig je drei grobkalkulatorische Szenarien entwickelt, die das Spektrum möglicher Einnahmepotentiale und der anfallenden Kosten in unterschiedlichen Höhen aufzeigen: Ein bestmögliches Szenario (Best-Case), ein Szenario, das am wahrscheinlichsten eintreffen wird (Trend) sowie ein Szenario, das im schlechtesten Fall zu erwarten ist (Worst-Case).

Zur Zielerreichung werden folgende Forschungsfragen gestellt:

Tabelle 1: Forschungsfragen¹

1	Welche Einnahmen sind denkbar?
2	In welchen Bereichen (Kostengruppen) können Kosten anfallen?
3	Welche Maßnahmen und Aufgaben müssen in diesen Bereichen durchgeführt werden, damit das Koppelprodukt erfolgreich ist?
4	Welche Kosten und Aufwände fallen für die Durchführung der Maßnahmen und Aufgaben an?
5	Welche Pflegemaßnahmen sollen finanziert werden und welche Kosten und Aufwände sind damit verbunden?
6	Welche (Rahmen-) Bedingungen gelten für den bestmöglichen, den wahrscheinlichsten und den schlechtesten anzunehmenden Fall?

In Kapitel 2 werden die genannten Koppelprodukte näher erörtert und Pflegemaßnahmen beschrieben, die durch Einnahmen aus den Koppelprodukten finanziert werden könnten.

Es folgt die Festlegung von geeigneten Kostenmodellen in Kapitel 3, um eine Basis für die Szenarien-Kalkulation zu schaffen. Zunächst wird ein Wertschöpfungsketten-Modell identifiziert und auf die Koppelprodukte transferiert, um einen gesamtheitlichen Ansatz für mögliche Entstehungspunkte der Kosten zu gewährleisten. Aus der Wertschöpfungskette werden im Folgenden die Kostengruppen abgeleitet (Kapitel 3.1). Aufgaben und Maßnahmen, die für die Umsetzung der Koppelprodukte erforderlich sind, werden in Kapitel 3.2 identifiziert und mit den Kostengruppen verknüpft. In Kapitel 3.3 wird beschrieben, welche Aufwände und Kosten für diese Aufgaben und Maßnahmen pro Koppelprodukt anfallen können. Die tabellarische

¹ Quelle: Eigene Darstellung

Aufarbeitung der Erkenntnisse stellt die Grundlage für die Bestimmung von Kennzahlen in Kapitel 3.4.

In Kapitel 4 werden die grobkalkulatorischen Szenarien beschrieben. Zunächst werden die Charakteristika der drei Szenarien-Ausprägungen Best-Case, Trend und Worst-Case erörtert und übergreifende Szenarien-Bedingungen dargelegt. Es folgen die Szenarien für den Spendschober (Kapitel 4.1), die Wiesenaktie (Kapitel 4.2) und den Stiftungshonig (Kapitel 4.3). Es wird jeweils auf koppelproduktspezifische Bedingungen eingegangen, bevor eine vergleichende Szenarien-Darstellung eine Ergebnisinterpretation ermöglicht.

Die Studie schließt in Kapitel 5 mit einem reflektierenden Fazit und einem Ausblick ab.

2. Vorstellung der Koppelprodukte und Pflegemaßnahmen

In diesem Kapitel werden die Koppelprodukte Spendenschober, Wiesenaktie und Stiftungshonig beschrieben, mit denen der Tourismus an der nachhaltigen Entwicklung der Kulturlandschaft Spreewald beteiligt werden soll. Es werden erste Kennzahlen aufgeführt, die die Ausgangssituation auf der Einnahmenseite für die Szenario-Entwicklung in Kapitel 4 darstellen. Ferner werden in Kapitel 2.2 mögliche Pflegemaßnahmen beschrieben, die von den generierten Mitteln der Koppelprodukte profitieren können. Die Förderbedürftigkeit wird begründet und der Effekt auf den Biodiversitätserhalt der Kulturlandschaft beschrieben. Die Pflegemaßnahmen werden den Koppelprodukten zugeordnet, sodass der zugehörige Finanzierungsbedarf in den Szenarien in Kapitel 4 berücksichtigt werden kann.

2.1 Koppelprodukte

Mit dem **Spendenschober** soll das Finanzierungsinstrument Freiwillige Abgaben² im Spreewald umgesetzt werden. Der Spendenschober ist eine Spardose in Form eines stilisierten Heuschobers (vgl. Abb. 1). Eine Etikette zeigt den Namen, sowie Anschrift und Kontaktdaten der Bürgerstiftung Kulturlandschaft Spreewald. Interessierte gelangen über einen QR-Code auf eine Website mit weiterführenden Informationen. Der Spendenschober wird an touristische Stakeholder, z. B. an Kahnfährlaute, Tourist-Informationen, Unterkünfte- und Gastronomiebetriebe, ausgegeben. Diese stellen ihn an sichtbaren, stark frequentierten Punkten auf, sodass Gäste ihn leicht wahrnehmen können. Durch zusätzliche nonverbale und – insbesondere – verbale Hinweise sollen Gäste auf den Spendenschober aufmerksam gemacht und zu Spenden motiviert werden. Die Grundidee stammt von Praxisakteuren aus Lübbenau/Spreewald und wurde in Kooperation mit ginkoo partizipativ weiterentwickelt. Seit August 2018 wird das Koppelprodukt umgesetzt. 50 Spendenschober sollen bis Ende 2018 aufgestellt werden – weitere 200 sind bestellt. Das Management erfolgt durch die Bürgerstiftung Kulturlandschaft Spreewald.

² Bei diesem Finanzierungsinstrument leisten Gäste freiwillige Geldbeiträge ohne eine Gegenleistung zu erhalten (vgl. Herle et al. 2017, S. 9). Die gängigste Anwendungsform des Instruments sind Spenden.



Abbildung 1: Spendenschober auf einem Kahn im kleinen Spreewaldhafen, Lübbenau/Spreewald³

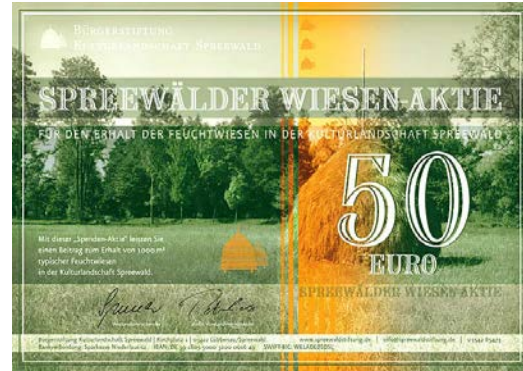


Abbildung 2: Wiesenaktie⁴

Die **Wiesenaktie** (vgl. Abb. 2) ist eine bestehende Umsetzungsform des Finanzierungsinstruments Patenschaften⁵. Das Koppelprodukt ist explizit dem Erhalt von Feuchtwiesen in der Kulturlandschaft Spreewald zugeordnet. Jede Aktie kostet 50 Euro, wovon der Erhalt von 1000m² Spreewaldwiese unterstützt werden kann. 2017 wurden 163 Aktien an 68 Aktionäre ausgegeben. Darunter befinden sich vorrangig touristische Stakeholder und weitere regionale Unternehmen. Die gedruckte Wiesenaktie dient als Nachweis der Fördertätigkeit der Aktionäre. Das Management erfolgt ebenfalls durch die Bürgerstiftung Kulturlandschaft Spreewald.

Der Spreewälder **Stiftungshonig** ist ein regionales Produkt der lokalen Imker. Der Honig wird zu 6 Euro pro Glas durch Unternehmen, z. B. die Tourist-Information und das Spreeweltenbad, vertrieben. 2017 wurden circa 1100 Gläser verkauft. Das Koppelprodukt verfolgt nicht das Ziel,

³ Quelle: Eigenes Bild

⁴ Quelle: Bürgerstiftung Kulturlandschaft Spreewald 2018

⁵ Beim Finanzierungsinstrument Patenschaften leisten Gäste und/oder Unternehmen freiwillige Geldbeiträge. Im Gegensatz zu einfachen Spenden erhalten sie eine Gegenleistung in Form eines Zertifikats zur Ideen Ausweisung der Patenschaft. Patenschaften werden typischerweise für identitätsstiftende Tiere oder Pflanzen einer Region übernommen, zu deren Erhalt die Paten durch ihre Geldzahlung beitragen können. Beispiele sind Obstbaum- oder Rinderpatenschaften (vgl. Herle et al. 2017, S. 9). Teilweise wird das Instrument auch als Aktie deklariert, wenn es sich nicht um einzelne Patenobjekte sondern um symbolische Anteile an ganzen Flächen handelt, z. B. bei der Wiesenaktie.

frei verfügbare Mittel für Pflegemaßnahmen zu generieren. Durch den Verkauf wird jedoch ein indirekter Beitrag zum Erhalt der Kulturlandschaft Spreewald geleistet, da die Bienen als Honigproduzenten die Biodiversität fördern. Das Management erfolgt auch hier durch die Bürgerstiftung Kulturlandschaft Spreewald.

Die Idee des **Aufrundens für den Spreewald** stieß in Outscaling-Workshops mit Praxisakteuren in Lübbenau/Spreewald auf annähernd positives Feedback wie der Spendenschober. Sie ist an das Best-Practice-Beispiel **Visit Give Protect** in Großbritannien angelehnt. Dort werden Gäste während des Check-Outs gefragt, ob sie ihre Unterkunftsrechnung um einen kleinen Pfund-Sterling-Betrag aufrunden und so Naturschutzprojekte im Lakeland District National Park fördern möchten⁶. Im Transfer auf den Spreewald erfährt die Idee großen Zuspruch durch Lübbenauer Gäste⁷.

Dem Spendenschober-Projekt wird bei der Umsetzung derzeit Vorrang gewährt. Durch das aktive Hinweisen auf Spendenmöglichkeiten kann der Erfolgsfaktor des Aufrundens hier allerdings mit aufgegriffen werden: Dem Handlungsauftrag zur Spende über Direktkommunikation zwischen touristischen Dienstleistern und Gästen.

Aufrunden für den Spreewald könnte zu einem späteren Zeitpunkt mit dem Spendenschober verknüpft werden. Entsprechend sollten die Spendenschober-Szenarien dann um Kalkulationsaspekte des Aufrundens erweitert werden.

2.2 Pflegemaßnahmen

Neben der identitätsstiftenden Wirkung und der damit verbundenen touristischen Attraktivität haben die **spreewaldtypischen Heuschober** auch einen naturschutzfachlichen Effekt auf die Kulturlandschaft Spreewald. Die Pflege der Wiesen ist oft sehr aufwändig und ihre Produktivität übersteigt den landwirtschaftlichen Bedarf von Heu, sodass sie nur noch unregelmäßig oder gar nicht mehr gemäht werden. Das betrifft insbesondere die spreewaldtypischen Feuchtwiesen auf denen zudem eher nährstoffarme Gräser wachsen, die für die landwirtschaftliche Verwertung immer unattraktiver werden. Durch die daraus resultierende fehlende Offenhaltung verwildern die Flächen und die Biodiversität der Kulturlandschaft schwindet. Durch den Bau der Schober kann ein Teil des eigentlich überschüssigen Heus auf traditionelle Weise gelagert werden. Einerseits gewährleistet die Finanzierung dieser Maßnahmen die Flächenpflege, an-

⁶ vgl. Herle et al. 2017, S. 22

⁷ vgl. Hausy / Herle 2018, S. 77

derseits wird das touristisch attraktive Landschaftsbild nachhaltig erhalten. Die Pflegemaßnahmen werden dem Koppelprodukt Spendenschöber zugeordnet. Er dient als Symbol für die echten Heuschöber. Der Finanzierungsbedarf umfasst neben Bau, Pflege und Ersatzbau der eigentlichen Schober auch die regelmäßige Mahd der umliegenden Flächen.

Für die Szenarien der Wiesenaktie wird die bereits bestehende Verlinkung zum **Erhalt von Feuchtwiesen** beibehalten. Exemplarisch dafür ist die fünf Hektar große Wasserschlagwiese beim Spreewalddorf Lehde. Die Flächen werden regelmäßig auf natürliche Weise überflutet und formen so eine einzigartige Vielfalt aus Flora und Fauna. Aus landwirtschaftlicher Perspektive führt die Flutung zu besonderen Herausforderungen in der Pflege und zu einer geringeren ökonomischen Wertschöpfung. Aus landschaftspflegerischer Sicht erhalten sie die biologische Vielfalt. Für den Tourismus sind die Feuchtwiesen fester Bestandteil der landschaftlichen Attraktivität des Spreewaldes. Der Finanzierungsbedarf umfasst die regelmäßige Mahd der Wiesen und die Pflege ihrer Randflächen.

Das Finanzierungsinstrument Verkauf von Produkten verfolgt das Ziel, unrentable Landwirtschaftsformen durch höhere Verkaufspreise wieder attraktiv zu machen. Im Falle des Stiftungshonigs kann sich die **Bienenhaltung** in ihrer traditionellen Weise für die Imker*innen wieder rechnen. Der qualitativ hochwertige Honig wird als Stiftungshonig deklariert und zu höheren Preisen verkauft als vergleichbare Produkte aus Supermärkten und Discountern. Die Bienenpopulationen im Spreewald, die durch Bestäubung einen Beitrag zum Erhalt der biologischen Vielfalt leisten, können so erhalten werden.

3. Festlegung von Koppelprodukt-Kostenmodellen

Angelehnt an die Forschungsfragen ist Kapitel 3 wie folgt aufgebaut: **Wo** (Kostengruppe) muss **wofür** (Maßnahmen & Aufgaben), **was** (Kosten & Aufwände) in **welcher Höhe** (Kennzahlen) aufgewendet werden? Dieser Aufbau ermöglicht die lückenlose Erfassung von Kostenfaktoren als Grundlage für realistische Szenarien. Lückenlos bedeutet zunächst, dass Kosten aus allen Wertschöpfungsstufen mit einbezogen werden. Auf Basis des Modells nach Porter wird eine Koppelprodukt-Wertschöpfungskette entwickelt, aus deren Stufen die Kostengruppen abgeleitet werden können (→Wo?). Den Kostengruppen werden Maßnahmen und Aufgaben zugeordnet, die für die Realisierung von Koppelprodukten sinnvoll und notwendig sind (→Wofür?). Welches Ausmaß diese Maßnahmen und Aufgaben annehmen können, wird koppelproduktübergreifend und / oder -spezifisch in Form von Kosten- und Zeitaufwänden dargestellt (→

Was?). Das Kapitel schließt mit der Bestimmung von Kennzahlen ab, sodass in Kapitel 4 die Szenario-Entwicklung erfolgen kann (→ Welche Höhe?).

3.1 Entwicklung geeigneter Wertschöpfungsketten und Ableitung von Kostengruppen

Das Wertschöpfungsketten-Modell nach Porter basiert auf der Idee von aufeinander folgenden Aktivitäten zur Erstellung von Werten in einem Unternehmen. Dieses Modell erscheint auch für die Anwendung im Kontext der Koppelprodukte sinnvoll. Denn durch eine Reihe von Aktivitäten wird hier ein Wert für die Kulturlandschaft geschaffen.

Porter unterscheidet nach primären und sekundären, unterstützenden Aktivitäten (vgl. Porter 2001, S. 51ff). Abbildung 3 stellt das Modell nach Porter dar. Sekundäraktivitäten sind hellblau und Primäraktivitäten dunkelblau hinterlegt.

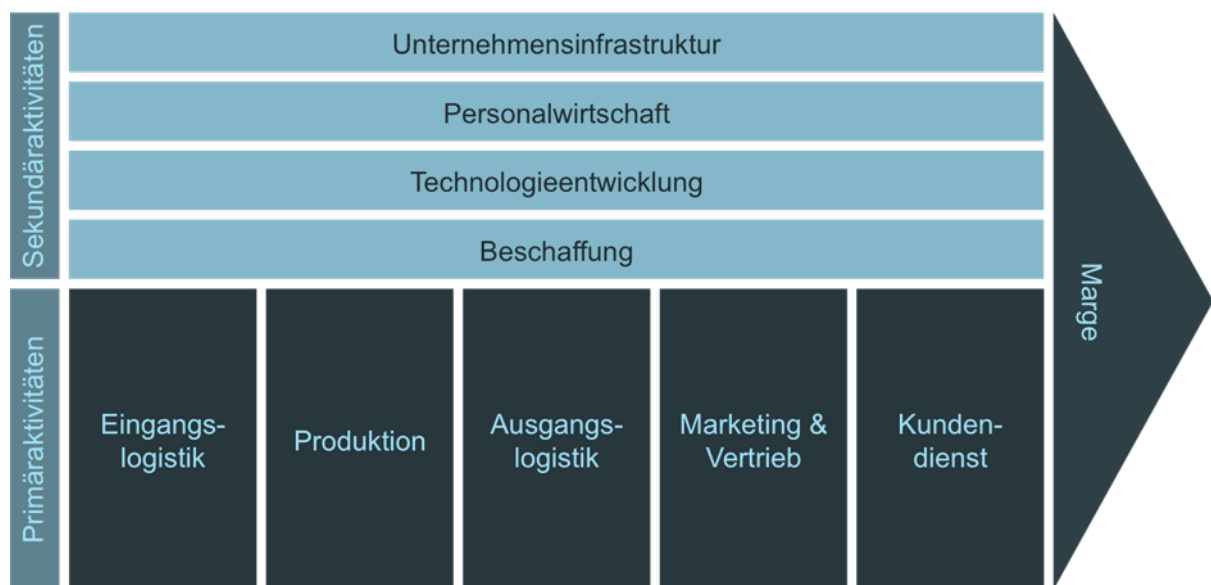


Abbildung 3: Wertschöpfungskette nach Porter⁸

Primäraktivitäten können einem Produkt direkt zugeordnet werden. Dazu gehört die Eingangslogistik (z. B. Einkauf von Rohstoffen), die Produktion (z. B. Herstellung des finalen Produkts aus Rohstoffen), die Ausgangslogistik (z. B. Distribution zu Händlern), das Marketing und der Vertrieb (z. B. Produktwerbung) und schließlich der Kundendienst. Sekundäraktivitäten wie Personal und Technologie wirken unterstützend und können nicht ausschließlich einem einzelnen Produkt zugeschrieben werden. Am Ende des Modells steht die Marge, die für das Unternehmen den finanziellen Mehrwert darstellt, der nach Durchlaufen der Wertschöpfungsstufen entsteht (vgl. ebd.).

⁸ Quelle: Eigene Darstellung nach Porter 2001, S. 51, Abb. 5.1

Das Modell nach Porter kann auf den Kontext der Koppelprodukte transferiert werden. Abbildung 4 zeigt das adaptierte Wertschöpfungsketten-Modell für Koppelprodukte. Analog zu Abbildung 3 werden die Sekundäraktivitäten in hellgrün und die Primäraktivitäten in dunkelgrün dargestellt.



Abbildung 4: Wertschöpfungskette der Koppelprodukte⁹

Abbildung 4 zeigt, dass die Eingangs- und Produktionslogistik als Primäraktivitäten übernommen werden können. Im Kontext der Koppelprodukte gehört z. B. der Einkauf von Spenden-schober-Spardosen zur Eingangslogistik. Die Etikettierung des Stiftungshonigs ist Teil der Produktionslogistik, da der eingekaufte Honig erst durch die werbewirksame Etikettierung zum Stiftungshonig wird.

Während Porter Vertrieb und Marketing zusammenfasst, sollen die Bereiche für die Koppelprodukte getrennt betrachtet werden. Dies ist der großen erfolgskritischen Relevanz der Kommunikation und der Involvierung von Mittlern / Multiplikatoren (vgl. Hausy et al. 2018, S. 95) geschuldet. Zum Vertrieb gehören alle (Inter-) Aktionen mit Vertriebspartnern, also Akquise, Schulung, Ausstattung mit VKF-Mitteln, Abrechnung und Verwaltung. Hier wird auch die Ausgangslogistik eingegliedert, die Porter als eigenen Baustein führt. Bei den Koppelprodukten ist unter Ausgangslogistik z. B. die Lieferung des Honigs an Vertriebspartner zu verstehen. Zum Marketing gehören schließlich Aspekte wie Printmaterialien inkl. Konzeption und Druck, sowie

⁹ Quelle: Eigene Darstellung

Pressearbeit und der Aufbau und die Pflege der digitalen Präsenz. Der Kundendienst entfällt als Wertschöpfungsstufe. Dafür wird „Marketing“ um den Aspekt „Kommunikation“ erweitert. Abbildung 4 zeigt weiter, wie die Sekundäraktivitäten im Kontext der Koppelprodukte zu verstehen sind. So ist z. B. keine Technologieentwicklung im eigentlichen Sinne erforderlich. Jedoch muss Wissen über die Funktionsweise und die erfolgskritischen Aspekte der Finanzierungsinstrumente angeeignet oder entwickelt werden, bevor diese als Koppelprodukte zwischen Tourismus und Naturschutz eingesetzt werden können.

Die Marge als Resultat aller Sekundär- und Primäraktivitäten ist bei den Koppelprodukten als jener Teil der eingenommenen Mittel zu verstehen, der zur Finanzierung der Pflegemaßnahmen verwendet werden kann (siehe Abbildung 4). Die Koppelprodukte verfolgen also keine Gewinnerzielung im unternehmerischen Sinne, sondern orientieren sich an der Mehrwertschaffung für die Kulturlandschaft.

Für die Szenarien-Entwicklung werden die Primäraktivitäten als **Kostengruppen** festgelegt: **Eingangslogistik, Produktionslogistik, Vertrieb B2B & B2C, Marketing & Kommunikation.** Die Sekundäraktivitäten werden den Kostengruppen bedarfsabhängig zugeordnet, z. B. Vertragsabschlüsse mit Vertriebspartnern zur Kostengruppe Vertrieb B2B und B2C. Overhead-Kosten für die Koppelprodukt-Evaluation und -Erfolgskontrolle werden in der Kalkulation nicht berücksichtigt. Dies gilt auch für die Entwicklung / Aneignung von Koppelprodukt-Know-How, da das Wissen durch das ginkoo-Projekt bereits vorhanden ist. Die Vermittlung dieses Wissens an Vertriebspartner ist wiederum Bestandteil der Vertriebs-Kostengruppe und tritt dort in Form von Schulungsmaßnahmen in Erscheinung (vgl. Tab. 2, Kapitel 3.2).

3.2 Identifikation von Maßnahmen und Aufgaben

Die in Abbildung 3 (Kapitel 3.1) dargestellte Wertschöpfungskette und die daraus abgeleiteten Kostengruppen ermöglichen nun eine systematische Zuordnung von Maßnahmen und Aufgaben, die zur erfolgreichen Realisierung von Koppelprodukten durchgeführt werden müssen. Im Rahmen des Projekts haben die Autoren, unter Beteiligung der Stakeholder, die Wertschöpfungskette der Koppelprodukte von der Ressourcenbeschaffung bis zum fertigen Koppelprodukt mehrfach durch Brainstorming und Brainwriting theoretisch durchprozessiert. Dabei konnten 15 Maßnahmen und Aufgaben identifiziert werden, die in Tabelle 2 zeilenweise gruppiert nach Kostengruppe genannt sind.

Tabelle 1: Kostengruppen und zugehörige Maßnahmen und Aufgaben¹⁰

Kostengruppe	Maßnahmen und Aufgaben
Eingangslogistik	Einkauf
Produktionslogistik	Markierung
Vertrieb B2B & B2C	Akquisition Partner
	Verträge gestalten, abschließen, kontrollieren, weiterentwickeln
	Ausgangslogistik
	Administration (Abrechnung)
	Verkaufsförderung
	Vertriebsschulung
	Motivation der Partner
	Datenbankaufbau und Pflege
Marketing & Kommunikation	Entwicklung Kommunikationskonzept inkl. Corporate Design
	Anzeigenschaltung
	PR
	Erstellung und Pflege digitaler Auftritte (Social Media, etc.)
	Bannerwerbung auf Hotelwebsites o.ä.

Tabelle 2 zeigt, dass den Bereichen Vertrieb und Marketing & Kommunikation die meisten Maßnahmen und Aufgaben zugeschrieben werden können. Zum Vertrieb gehören acht Maßnahmen und Aufgaben. Vier davon sind eher quantitativer Natur: die Akquisition von Vertriebspartnern, der Vertragsabschluss nach erfolgreicher Akquisition (inkl. Gestaltung,

¹⁰ Quelle: Eigene Darstellung

Kontrolle Weiterentwicklung), die Ausgangslogistik (z. B. Verteilen der Spendenschober) und die Abrechnung eigenommener Mittel. Um den Erfolg der Koppelprodukte zu steigern sind weitere, eher qualitative Aspekte relevant. Hierzu zählen Verkaufsförderungen, Vertriebs-schulungen und die Motivation der Partner. Schließlich muss die Datenbank über die Ver-triebspartner aufgebaut und gepflegt werden.

3.3 Zuordnung von Aufwänden und Kosten

Die Identifikation von Maßnahmen und Aufgaben innerhalb der Kostengruppen ermöglicht es nun, koppelproduktspezifische Aufwände und Kosten zu beschreiben, die mit der Durchfüh-rung der Maßnahmen und Aufgaben verbunden sind. In Tabelle 3 werden die bereits beschrie-benen Kostengruppen sowie die Maßnahmen und Aufgaben zeilenweise um die Aufwände und Kosten erweitert.

Tabelle 2: Aufwände/Kosten der Koppelprodukte je Maßnahme/Aufgabe der Kostengrup-pen¹¹

Kostengruppe	Maßnahmen & Aufgaben	Aufwände & Kosten		
		Spenden-schober	Wiesenaktie	Stiftungs-honig
Eingangs-lo-gistik	Einkauf	Lieferanten-suche/ver-gleich	-	Lieferanten-suche/ver-gleich
		Kosten für Spendenschober	-	Kosten für Ho-nigeinkauf
Produktions-logistik	Markierung	Kosten für Produktdesign		
Vertrieb B2B & B2C	Akquisition Partner	Zeitaufwand pro Partner		
	Verträge gestalten, abschließen, kontrollieren, weiterentwickeln	Zeitaufwand pro Partner		

¹¹ Quelle: Eigene Darstellung

	Ausgangslogistik	Verteilen der Spendenschober	-	Lieferung an Vertriebspartner
	Administration (Abrechnung)	Abrechnung der Spendengelder	Bezahlvorgang	Abrechnung Marge, Provision
	Verkaufsförderung	Kosten für VKF-Mittel	-	Kosten für VKF-Mittel
	Vertriebsschulung	Schulungskosten	-	Schulungskosten
	Motivation der Partner	Zeitaufwand / Kosten für Incentives, Events, etc.		
		Zeitaufwand persönliche Kontaktpflege (telefonisch / face-to-face)		
		Anzahl Mailings pro Jahr und Zeitaufwand pro Mailing		
	Datenbankaufbau und Pflege	Zeitaufwand pro Monat / Jahr		
Marketing & Kommunikation	Entwicklung Kommunikationskonzept inkl. Corporate Design	Extern (Agentur): Kosten oder intern: Zeitaufwand		
	Anzeigenschaltung	Kosten pro Maßnahme		
	PR	Extern (Agentur): Kosten oder intern: Zeitaufwand; Häufigkeit		
	Erstellung und Pflege digitaler Auftritte (Social Media, etc.)	Zeitaufwand pro Monat / Jahr		
	Bannerwerbung auf Hotelwebsites o.ä.	Kosten pro Maßnahme		

Tabelle 3 zeigt, dass einige Aufwände und Kosten grundsätzlich für alle Koppelprodukte anfallen. Dies gilt insbesondere für die Maßnahmen und Aufgaben der Kostengruppe Marketing. Beispielsweise erscheinen PR-Maßnahmen und Anzeigenschaltungen für alle Koppelprodukte sinnvoll. Andere Aspekte gelten nur für einzelne Koppelprodukte.

Die exemplarische Beschreibung der Aufwände und Kosten für den Spendenschober soll die Systematisierung verdeutlichen. In der Kostengruppe Eingangslogistik fallen hier einerseits Kosten für den Kauf der Spendenschober-Spardosen an, mit denen die freiwilligen Abgaben der Gäste kontrolliert eingesammelt werden können. Andererseits muss ein Zeitaufwand für

die Suche und Auswahl geeigneter Spardosen-Lieferanten berücksichtigt werden. Im Bereich der Produktionslogistik fallen Kosten für das Produktdesign des Spendenschobers an. Diese Kosten können ggf. auch Teil des Corporate Designs sein und damit als selbstständiger Kostenfaktor entfallen.

Charakteristisch für das Finanzierungsinstrument Freiwillige Abgaben ist die große erfolgskritische Relevanz der Direktkommunikation zwischen Vertriebspartnern und Gästen. Vertriebspartner müssen akquiriert und Verträge geschlossen werden. Die Spendenschober müssen an die Vertriebspartner verteilt werden und eingenommene Spendengelder abgerechnet werden. All das kostet Zeit.

Vertriebspartner müssen mit VKF-Mitteln ausgestattet werden, die Kosten verursachen. Die Partner müssen in der Verwendung der VKF-Mittel und in der Direktkommunikation mit den Gästen geschult werden. Für die Schulungsmaßnahmen fallen ebenfalls Kosten an.

Damit die Partner an einer langfristigen Mitwirkung am Koppelprodukt interessiert sind, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die ihnen eine Wertschätzung entgegenbringt und sie motiviert. Motivierend und wertschätzend wirkt einerseits der persönliche Kontakt zu den Partnern (Zeitaufwand). Regelmäßige Mailings zu Erfolgen des Koppelprodukts haben eine zusätzliche positive Wirkung, da die Partner diese Informationen auch in die Direktkommunikation mit den Gästen einbinden können (Zeitaufwand). Andererseits können Incentives neben der Motivation auch das Zusammengehörigkeitsgefühl fördern. Incentives können z. B. eine gemeinsame Kahnfahrt mit anschließendem Kaffee und Kuchen sein, wofür sowohl Zeit als auch Kosten anfallen. Auch kleine Give-Aways sind denkbar.

Schließlich ist noch die Datenbank der Vertriebspartner als Grundlage aller vertrieblichen Aktivitäten zu nennen, für deren Aufbau und Pflege Zeit investiert werden muss.

Im Bereich Marketing & Kommunikation muss zunächst entschieden werden, ob das Kommunikationskonzept inkl. Corporate Design intern oder extern erstellt wird. Handelt es sich um interne Aufgaben, dann stellen sie einen Zeitaufwand dar. Wird, wie im Falle des Spendenschobers, eine externe Agentur beauftragt, dann kann ein Kostenaufwand beschrieben werden, dessen Höhe sich nach dem Vertrag mit der Agentur richtet.

Anzeigenschaltungen in Printmedien und Bannerwerbungen in Online-Medien sollen Gäste für das Koppelprodukt sensibilisieren. Hier fallen Kosten pro Maßnahme an. Für die Erstellung und Pflege eigener digitaler Auftritte (Website, Social-Media-Kanäle) muss Zeit erübrigt werden. Bei der Pressearbeit muss, analog zum Kommunikationskonzept, entschieden werden,

ob sie intern oder durch externe Agenturen ausgeführt wird. Bei interner Übernahme der Aufgaben führt PR zu einem Zeitaufwand, bei externen Agenturen zu Kosten.

Nach dieser Vorgehensweise können auch die Aufwände und Kosten der beiden anderen Koppelprodukte Wiesenaktie und Stiftungshonig diversifiziert dargestellt werden (siehe Tabelle 3). Die Summe aller Aufwände und Kosten stellen jenen Betrag dar, der von den eingenommenen Mitteln abgezogen werden muss und der nicht zur Finanzierung von Pflegemaßnahmen (vgl. Kapitel 2.2) zur Verfügung steht. Wie die Kennzahlen der Aufwände und Kosten bestimmt wurden, wird im folgenden Kapitel 3.4 beschrieben.

3.4 Bestimmung von Kennzahlen

Die Kennzahlen wurden mehrheitlich durch leitfadengestützte Interviews gewonnen, die mit vier lokalen Experten in Lübbenau/Spreewald durchgeführt wurden. Sie sind als Stakeholder in den bisherigen Prozessen der beschriebenen Koppelprodukte involviert und/oder können auf Wissen aus anderen Projekten in der Region zugreifen, das einen Transfer auf den Kontext der Koppelprodukte erlaubt. Der Leitfaden orientiert sich dabei an den in Kapitel 3.2 bis 3.4 festgelegten Aspekten (vgl. Tab. 3). Pro Kostengruppe und Maßnahme/Aufgabe wurden folgende Fragen gestellt:

Tabelle 3: Leitfragen für Interviews mit Expert*innen¹²

1	Bezogen auf Spendenschober / Wiesenaktie / Stiftungshonig: Was machen Sie im Bereich der gezeigten Maßnahmen & Aufgaben bereits?
2	Welche Erfahrungswerte gibt es hinsichtlich der Kosten bzw. des Zeitaufwandes (in Std. / halben Tagen oder Tagen) pro Maßnahme/Aufgabe?
3	Welche Erfahrungswerte haben Sie aus anderen Projekten?
4	Gibt es weitere anfallende Maßnahmen/Aufgaben bzw. Aufwände/Kosten, die in der jeweiligen Kostengruppe berücksichtigt werden müssen?

¹² Quelle: Eigene Darstellung

Darüber hinaus wurde einer der Experten zu den Kosten und Aufwänden für durchzuführende Pflegemaßnahmen befragt. Die Eingrenzung auf den beschriebenen Kreis von Expert*innen ist darin begründet, dass regionale Kennzahlen eine besondere Relevanz für die Entwicklung realitätsnaher Szenarien haben. So ist u. a. anzunehmen, dass in ländlichen Regionen Brandenburgs eher kleinere Agenturen anzutreffen sind, die Aufträge zu niedrigeren Kosten realisieren können als große, namenhafte Agenturen in urbanen Destinationen. Eine Berücksichtigung regionsferner Zahlen würde folglich zu unrealistisch hohen Kosten führen. So zeigt ein Vergleich mit dem Etat-Kalkulator 2017, dass z. B. Agenturkosten im Spreewald um 20-30% niedriger ausfallen als im bundesweiten Vergleich (vgl. creativ collection Verlag 2017). Die Erkenntnisse aus den Interviews wurden um Erfahrungswerte des Forscherteams und um digital zugängliche Vergleichsangebote für VKF-Maßnahmen, z. B. von Cewe-Print, ergänzt.

Zur Bestimmung der Kennzahlen wurde wie folgt verfahren: Nannten die Expert*innen eine einzelne, übereinstimmende Zeitangabe, wurde diese direkt in eine Tabelle übertragen. Nannte ein Experte mehr als eine Zeitangabe pro Aufwand, oder wichen die Expertenangaben untereinander ab, dann wurde der Mittelwert aller Zeitangaben in die Tabelle übertragen. Anschließend wurde die Zeitangabe in eine Kostenangabe umgerechnet. Die Kosten ergeben sich aus der Formel „Zeit mal Stundenlohn“. Ist die zugehörige Tätigkeit sinnvollerweise durch Ehrenamtliche durchführbar, so wird mit 5 Euro Aufwandsentschädigung pro Stunde kalkuliert. Für geringfügig entlohnte Kräfte und für Hilfsarbeitende gilt ein Stundensatz von 10 Euro. Bei höher qualifizierten oder extern beauftragten Kräften werden 25 Euro pro Stunde angesetzt.

Welche Gruppe eine Tätigkeit sinnvollerweise übernehmen kann, wurde durch das Forscherteam bestimmt. So wird angenommen, dass eine Schulungsmaßnahme durch eine höher qualifizierte Kraft durchgeführt werden muss. Verwaltungsaufgaben können von geringfügig entlohnnten Kräften übernommen werden, wohingegen die Akquisition von Vertriebspartnern sowohl durch Ehrenamtliche als auch durch qualifizierte Kräfte erfolgen kann.

Kommt mehr als eine Personengruppe für eine Tätigkeit in Frage, dann wird die kostenintensivste Gruppe für die Berechnung im Worst-Case-Szenario (WCS) und die kostengünstigste Gruppe für die Berechnung im Best-Case-Szenario (BCS) verwendet. Für das Trend-Szenario (TS) gilt der Mittelwert beider Gruppen. Ist eine Tätigkeit sinnvollerweise ausschließlich durch eine Personengruppe durchführbar, unterschieden sich die Kosten zwischen den Szenarien nicht.

Wurde bei Kostenangaben ein Einzelwert erfasst oder glichen sich die Expertenangaben, so beschreibt diese Angabe die Kostenhöhe im TS. Konnten mehrere Werte erfasst werden, so wird die höchste Angabe dem WCS und die niedrigste Angabe dem BCS zugeordnet. Für das TS gilt dann der Mittelwert beider Angaben. Maximal- und Minimalwerte weichen um durchschnittlich 21,5% vom Mittelwert ab. Dieser Faktor wurde genutzt, um in Fällen mit nur einem erfassten Wert die Kostenhöhe für das BCS und WCS zu ermitteln, mit 78,5% bzw. 125% der Kostenhöhe des TS.

Für alle Maßnahmen und Aufgaben ergeben sich somit immer drei Angaben zur Kostenhöhe: einen Höchstwert, einen Mittelwert und einen Mindestwert. Sofern sinnvoll und möglich, werden alle Angaben sowohl als Gesamtkosten als auch als Kosten pro Einheit (pro Flyer, Banner, Partner, Person, etc.) ausgewiesen.

Die erhobenen Daten wurden in einer Auswertungstabelle erfasst. Tabelle 5 zeigt einen Auszug mit zwei Beispielen. Sortiert nach Kostengruppe (dunkelgrün) und Maßnahme / Aufgabe (grün) werden in der ersten Spalte Aufwände oder Kosten beschrieben (grau). In der zweiten und dritten Spalte wird erörtert, um welche Art (Zeitaufwand in hellgrün oder Kosten in gelb) es sich dabei handelt, und ob die Expertenangaben für eine Einheit (z. B. pro Partner) oder als Gesamtangabe gemacht wurden. Bei Zeitangaben steht in der vierten Spalte der mittlere Zeitbedarf in Stunden. In der fünften bis achten Spalte wird zugeordnet, welche Personengruppe (Ehrenamtliche / Praktikant*innen, geringfügig entlohnte Kräfte / Hilfskräfte, Fachkräfte, Externe) eine Maßnahme / Aufgabe sinnvollerweise durchführen kann. Es folgen die Kostenangaben pro Einheit, die Anzahl Einheiten und die Gesamtkosten mit Minimal-, Mittel- und Maximalwert.

Tabelle 4: Auswertungstabelle (Auszug)¹³

Art & Angabe		Zeitstd.	Durchführung sinnvoll durch				Kosten pro Einheit			Einheiten	Gesamtkosten		
Art	Angabe	Mittel	Ehrenamt/ Praktikant	Hilfskraft, Gering- verdienender	Qualifizierte Kraft	Extern	Min.	Mittel	Max.	.	Min.	Mittel	Max.
Vertrieb B2B und B2C													
Ausgangslogistik													
Verteilen der Spendenschober	Zeit pro Partner	1,25	ja	ja	nein	nein	6,25 €	9,38 €	12,50 €	/	/	/	/
Verkaufsförderung													
Druckkosten für 2000 Flyer, DIN A4 lang, zweiseitig, vierfarbig, klimaneutral, 135g Recyclingpapier, inkl. CO2-Ausgleich 2,50€	Kosten gesamt	/	/	/	/	/	0,02 €	0,03 €	0,05 €	2000	48,00 €	69,00 €	90,00 €

Lesebeispiel 1: Der Zeitbedarf für das Verteilen der Spendenschober dauert durchschnittlich 1,25 Stunden pro Partner. Die Aufgabe kann sinnvollerweise von Ehrenamtlichen (5 € Aufwandsentschädigung/Std.) oder geringfügig entlohnerten Kräften (10 €/Std.) durchgeführt werden. Die Kosten pro Partner belaufen sich somit auf minimal 6,25 € (1,25 Std. x 5 €/Std.), maximal 12,50 € (1,25 Std. x 10 €/Std.) und im Schnitt auf 9,38€.

Lesebeispiel 2: Die Druckkosten für 2000 Flyer mit den angegebenen Bedingungen betragen minimal 48 € und maximal 90 €, im Schnitt also 69 €. Ein einzelner Flyer kostet somit zwischen 2 und 5 Cent. Da es sich um Kosten handelt, entfallen die Angaben zum Zeitbedarf und zur durchführenden Kraft.

Die Darstellung als Gesamtkosten und Kosten pro Einheit ermöglicht eine flexible Verwendung der Angaben in den Szenarien. So können Maßnahmen und Aufgaben wahlweise mit Pauschalbeträgen abgegolten werden (z. B. Kommunikationskonzept) oder über ihre Häufigkeit (= Anzahl anfallender Einheiten, z. B. Akquisitionsaufwand pro Partner mal Anzahl Partner) hochgerechnet werden. Die Verfahrensweisen werden in Kapitel 4 beschrieben.

¹³ Quelle: Eigene Darstellung

4. Grobkalkulatorische Szenarien

Pro Koppelprodukt werden drei Szenarien konstruiert, die wie folgt charakterisiert sind:

1	Best-Case-Szenario (BCS): Optimistisch betrachtete Einnahmepotentiale bei gleichzeitiger Annahme niedriger Kosten
	In diesem Szenario werden alle Tätigkeiten durch Ehrenamtliche übernommen, die nicht zwingend von eigenen hochqualifizierten Kräften oder, aufgrund mangelnder Kenntnisse, durch Dritte (z. B. Agenturen) durchgeführt werden müssen. Einnahmen entwickeln sich unter den gegebenen Bedingungen optimal und liegen am oberen Rand des realistisch Möglichen.
2	Trend-Szenario (TS): Neutral betrachtete Einnahmepotentiale und mittelwertbasierte Kosten
	Kosten für Zeitaufwände werden durch Mittelwerte der Best- und Worst-Case-Szenarios bestimmt. Das Einnahmepotential liegt in der Mitte des realistisch Möglichen.
3	Worst-Case-Szenario (WCS): Pessimistisch betrachtete Einnahmepotentiale bei gleichzeitiger Annahme hoher Kosten
	Im „schlimmsten Fall“ finden sich keine Ehrenamtlichen. Nahezu alle Tätigkeiten müssen ausgelagert oder durch hochqualifizierte, eigene Kräfte durchgeführt werden. Für wenige Tätigkeiten können geringfügig entlohnte Hilfskräfte eingesetzt werden. Einnahmen entwickeln sich unter den gegebenen Bedingungen nicht optimal und liegen am unteren Rand des realistisch Möglichen.

Für alle Szenarien gelten folgende **Bedingungen**:

- Effizienzunterschiede zwischen Arbeitskräften werden nicht berücksichtigt.
- Auswirkungen einzelner Maßnahmen, z. B. der Effekt eines Events auf die Akquisition neuer Vertriebspartner, werden nicht separat erfasst.
- Rückläufige Entwicklungen werden ausgeschlossen.
- Unvorhergesehene Ereignisse treten nicht ein.
- Synergieeffekte zwischen den Koppelprodukten werden ausgeklammert.

Die vollständigen Kostentabellen aller Szenarien und Koppelprodukte sind im Anhang dargestellt. Um die Nachhaltigkeit der Koppelprodukte zu gewährleisten, werden alle Szenarien über

mehrere Jahre fortgeschrieben. Im Rahmen dieser Studie werden vier Jahre (2019 bis 2022) dargestellt.

4.1 Spendenschober

Im Folgenden werden die Szenarien für den Spendenschober dargestellt. In Kapitel 4.1.1 werden zunächst die Bedingungen beschrieben, die für die Szenarien gelten. Hierzu zählen u. a. die Charakteristika für den Bau und die Pflege der Heuschober. In Kapitel 4.1.2. werden das bestmögliche, das wahrscheinlichste und das schlechtmögliche Szenario miteinander verglichen. Hierbei wird sowohl auf die Unterschiede auf der Einnahmenseite, als auch auf Divergenzen bei den Kosten eingegangen. In Kapitel 4.1.3 werden die Erkenntnisse aus den Szenarien zusammenführend betrachtet und die Unterschiede in der Tragweite des Erfolgs interpretiert.

4.1.1 Bedingungen der Szenarien

Die Szenarien setzen sich aus den Pflegemaßnahmen, den Einnahmepotentialen und den Aufwendungen für das Koppelprodukt Spendenschober zusammen. Für alle drei Teilbereiche müssen daher zunächst die Bedingungen erörtert werden, damit die Szenario-Bildung einheitlich verstanden werden kann.

Mit dem Spendenschober soll exemplarisch der Bau von Heuschobern finanziert werden (vgl. Kapitel 2.2). Als **Bedingung für die Pflegemaßnahmen** wird folgendes definiert: Der Bau von Heuschobern erfordert Materialeinsatz (Holz, Heu, Transport), Personaleinsatz (für den Bau selbst) und Pflegeeinsatz (für die umliegenden Flächen). Der Materialeinsatz und der Personaleinsatz für den Bau selbst sind einmalig fällig. Der Pflegeeinsatz ist jährlich zu veranschlagen. Die Heuschober sind begrenzt haltbar und müssen nach vier bis sechs Jahren neu errichtet werden. Für den Ersatzneubau der Heuschober fällt erneut Material- und Personaleinsatz und damit ein Kostenaufwand an. Damit diese Kosten gedeckt werden können, werden jährliche Rücklagen gebildet. Die Rücklagen werden auf vier (WCS), fünf (TS) bzw. sechs Jahre (BCS) umgelegt. Dies beugt einer Verwahrlosung alter Schober durch übermäßige Investitionen in Neubauten vor und gewährleistet die Nachhaltigkeit des Koppelprodukts.

Als wesentliche **Bedingung für die Einnahmepotentiale** gilt, dass nicht alle Vertriebspartner gleich viele Spendensummen einnehmen, z. B. weil sie es aufgrund ihrer geografischen Lage

nicht können oder mangels Motivation nicht wollen. Die Vertriebspartner werden daher in vier Gruppen eingeteilt und als A-, B-, C- und D-Partner beschrieben. A-Partner sind besonders motiviert und / oder haben Zugang zu besonders volumenstarken Gästeströmen, z. B. große Unterkunftsbetriebe und Museen. B-Partner sind ebenfalls sehr ambitioniert, werden aber weniger stark frequentiert als die A-Partner. Zu der B-Gruppe zählen z. B. einzelne Kahnfährlleute. Die Gruppe der C-Partner umfasst eine breite Masse verschiedener touristischer Dienstleister, die mehr oder weniger motiviert mitwirken. Zur D-Gruppe gehören schließlich die wenig Aktiven und sogenannte „Spät-Starter“, also Betriebe, die erst in der laufenden Saison mit dem Spendensammeln beginnen. Jeder Partner hat der Einfachheit halber genau einen Spendenschober.

Bei A-Partnern werden Spendenbeiträge von durchschnittlich 1.500€ / Jahr kalkuliert. Für alle weiteren Gruppen wird das Jahresziel der vorherigen Gruppe halbiert. B-Partner erreichen also durchschnittlich 750€ / Jahr, C-Partner 375€ / Jahr und D-Partner 187,50€ / Jahr. Wie viele Partner es pro Gruppe gibt, wird pro Szenario festgelegt.

Bei den **Bedingungen für die Ausgaben für das Koppelprodukt** erfolgt eine Orientierung an den in Kapitel 3.3 identifizierten Aufwänden und Kosten. Für die Spendenschober-Spardosen fallen in 2019 einmalig Kosten für die Auswahl geeigneter Lieferanten und für das Produktdesign an. Ferner muss pro Vertriebspartner ein Spendenschober gekauft werden. In diese Einkaufskosten wird ein zehnprozentiger Aufschlag einkalkuliert, da die Spardosen ggf. beschädigt werden können und Ersatzkäufe erforderlich werden.

Im **Vertriebsbereich** fallen insbesondere Zeitaufwände an. Pro neuem Vertriebspartner werden 1:45 Stunden für die Akquisition, 30 Minuten für den Vertragsabschluss und weitere 1:15 Stunden für das Verteilen der Spardosen angesetzt. In 2019 fällt ein einmaliger Anfangsaufwand von knapp 40 Stunden für die allgemeine Vertragsgestaltung an.

Für die Abrechnung der Spendengelder inkl. Zählen nach dem 4-Augen-Prinzip, Dokumentation und Ausstellen einer Spendenquittung muss mit einer Stunde Aufwand pro Leerung gerechnet werden. Je mehr Spenden generiert werden, desto häufiger muss ein Spendenschober geleert werden. Aufgrund der Größe des Spendenschobers wird mit 250€ pro Leerung kalkuliert. Die A-Partner müssen ihre Spendenschober also sechs Mal jährlich leeren, während die D-Partner einmal jährlich einen teilweise gefüllten Spendenschober vorbeibringen.

Alle Vertriebspartner müssen mit VKF-Mitteln ausgestattet werden. Hier entstehen Kosten für Informationsflyer und Flyer-Halter. Dabei erhält jeder Vertriebspartner einmalig einen Halter sowie 250 Flyer pro Jahr. Besonders stark frequentierte Partner (in der Regel die A-Partner, ca.

10% aller Partner) werden zusätzlich wahlweise mit Bannern oder Aufstellern ausgestattet. Hierfür fallen einmalig Design-Kosten sowie Druckkosten pro Banner / Aufsteller an.

Partner müssen in der Verwendung der VKF-Mittel und in der Direktkommunikation mit den Gästen geschult werden. Mit A- und B-Partnern werden persönliche, eineinhalbstündige Einweisungsgespräche geführt. Hier werden Tipps zur Gästekommunikation gegeben und individuelle Ideen zur Platzierung der VKF-Mittel diskutiert. Alle weiteren Partner werden in Gruppen geschult, wobei anteilig mit 15 Minuten pro Partner gerechnet wird (z. B. 2-Stunden-Schulung für 8 Partner).

Damit die Partner an einer langfristigen Mitwirkung am Koppelprodukt interessiert sind, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die ihnen eine Wertschätzung entgegenbringt. Für persönliche oder telefonische Gespräche werden 30 Minuten pro Partner veranschlagt. Regelmäßige Mailings zu Erfolgen des Koppelprodukts haben eine zusätzliche positive Wirkung, da die Partner diese Informationen auch in der Direktkommunikation mit den Gästen einbinden können. Die Mailings sollten viermal jährlich über E-Mail-Verteiler erfolgen. Ein kleines Incentive mit Kaffee, Kuchen und einem Mini-Schober als persönliches Dankeschön sorgt für zusätzliche Motivation und fördert den Zusammenhalt. Es wird davon ausgegangen, dass 50% der Vertriebspartner zu diesem Event kommen. Pro Person fallen Kosten für Speisen und Getränke, sowie für den Einkauf des Mini-Schobers an. Die Organisation des Events inkl. Vor- und Nachbereitung wird etwa 4,5 Tage beanspruchen.

Einmal jährlich soll an einem regionalen, zweitägigen Stadtfest teilgenommen werden, um Aufmerksamkeit für das Projekt zu erzeugen. Es fallen Kosten für die Standmiete, für Werbematerial und Personal vor Ort an. Schließlich müssen etwa 70 Stunden pro Jahr für den Aufbau und die Pflege der Partnerdatenbank erübrigt werden.

Im Bereich **Marketing & Kommunikation** wurde bereits 2018 eine externe Agentur mit der Entwicklung des Kommunikationskonzepts und des Corporate Designs beauftragt. Der Auftrag umfasst ein grobes Konzept wie das Corporate Design zu verstehen ist, einen Vorschlag zum einheitlichen Erscheinungsbild, den Erwerb der Rechte an Schriften, Symboliken, am Farbschema und an Farbcodes, ein Mood Board (Wie würden Website, Facebook, Instagram und Co. aussehen?), ein Flyer-Konzept und eine Bildauswahl. Hierfür sind fix 4.900€ angefallen, die für alle Szenarien gleichermaßen gelten.

Pressemitteilungen mit Mailverteiler werden viermal jährlich eingeplant, redaktionelle Beiträge in Printmedien zweimal jährlich. Auf der Website der Bürgerstiftung sollen vier jährliche Beiträge über den Erfolg des Spendenschobers informieren. Zweimal jährlich sollen diese Infos auch auf anderen Websites, z. B. auf der Seite der STI, platziert werden. Für die Betreuung der

neuen Social-Media-Kanäle werden drei Stunden pro Monat veranschlagt. Ab 2020 soll ein 30-sekündiger Video-Clip über den Spendenschober gestaltet werden, der in einer Verlinkung zu einer digitalen Spendenmöglichkeit („digitaler Spendenschober“) endet.

Als gesonderte Aufgabengruppe wird die **Motivation der Ehrenamtlichen** beschrieben. Neben zwei jährlichen Schulungsmaßnahmen á 3 Stunden soll ein mittelgroßes Incentive mit Essen, Getränken und Event, z. B. Kahnfahrt, die Mitwirkung der Ehrenamtlichen wertschätzen und sie motivieren, sich weiterhin einzubringen.

Die beschriebenen Bedingungen gelten grundsätzlich für alle drei Szenarien. Sie unterscheiden sich jedoch in der Höhe der Einnahmen, die ermöglicht werden können, und in der Höhe der Kosten, die verursacht werden. Auf diese Unterschiede wird im folgenden Kapitel 4.1.2 eingegangen.

4.1.2 Vergleichende Darstellung der Szenarien

Im **Best-Case-Szenario** sind bei den **Ausgaben für die Pflegemaßnahmen** 950,- € pro Heuschoberbau zu veranschlagen. Die Halbwertszeit der Heuschober ist erfreulich lang, sodass sie durchschnittlich erst alle sechs Jahre erneuert werden müssen. Pro gebautem Heuschober müssen jährlich 158,33€ Rücklagen gebildet werden, damit die Erneuerung nach sechs Jahren finanziert werden kann. Für die Flächenpflege fallen jährlich 300€ pro Heuschober an. Insgesamt verursacht somit ein einzelner Heuschober jährliche Kosten in Höhe von 458,33€ (158,33€ Rücklagen plus 300€ Pflegekosten).

Einnahmenseitig erfreut sich die Idee des Spendenschobers einer äußerst positiven Resonanz bei potentiellen Vertriebspartnern. Bereits 2019 finden sich 150 Partner, die gemeinsam 60.000€ einsammeln können. Bis 2022 können 150 weitere Partner akquiriert werden, sodass die jährliche Spendensumme auf 120.000€ anwächst. Die 300 Spendenschober werden in 2022 insgesamt 480-mal geleert. Zehn Top-Partner sind so erfolgreich, dass ihre Spendenschober mehrmals im Jahr geleert werden können. Sie schaffen zusammen allein 15.000€ / Jahr. Weitere 50 sorgen als B-Partner für je 750€ Spenden / Jahr. Darüber hinaus gibt es 120 C-Partner (375€ / Jahr) und 120 D-Partner (187,50€ / Jahr).

Auch die lokale Bevölkerung steht der Idee sehr positiv gegenüber. Viele anfallende Aufgaben werden durch Ehrenamtliche übernommen, die so einen persönlichen Teil zum Erhalt der Kulturlandschaft beitragen wollen. Die **Ausgaben für das Koppelprodukt** können dadurch in vielen Bereichen, besonders in der Akquise neuer Vertriebspartner, sehr niedrig gehalten werden. Größter Kostenfaktor ist die Abrechnung der Spendengelder (inkl. Dokumentation). Hier

müssen etwa 10€ pro Leerung angesetzt werden, sodass jährliche Kosten zwischen 2.400€ (2019) und 4.800€ (2022) entstehen.

Im **Trend-Szenario** sind bei den **Ausgaben für die Pflegemaßnahmen** 1.233,33€ pro Heuschoberbau zu veranschlagen. Die Heuschober halten nicht ganz so lange wie im Best-Case-Szenario und müssen alle fünf Jahre erneuert werden. Höhere Kosten müssen auf einen kürzeren Zeitraum umgelegt werden, sodass die jährliche Neubau-Rücklage pro Heuschober auf 246,67€ steigt. Für die Flächenpflege fallen rund 1/3 höhere Kosten an, sodass hier mit 400€ pro Heuschober kalkuliert werden muss. Insgesamt verursacht somit ein einzelner Heuschober jährliche Kosten in Höhe von 646,67€ – also etwa 40% mehr als im Best-Case-Szenario. Die Resonanz auf den Spendenschober ist ebenfalls sehr positiv. Allerdings lassen sich nicht so schnell neue Vertriebspartner finden, wie dies im besten Fall möglich gewesen wäre. Die jährlichen **Einnahmen** liegen dadurch um 33-50% unter jenen des Best-Case-Szenarios. 2019 wirken 100 Partner mit, die gemeinsam 41.250€ einsammeln können. Bis 2022 können 100 weitere Partner akquiriert werden, sodass die jährliche Spendensumme auf 82.500€ anwächst. Die 200 Spendenschober werden in 2022 insgesamt nur 330-mal geleert. Wie im Best-Case-Szenario gibt es aber auch hier zehn Top-Partner, die ihre Spendenschober mehrmals im Jahr leeren lassen können. Sie schaffen auch hier 15.000€ / Jahr. Den Gruppen der B-, C- und D-Partner sind jedoch weniger Mitwirkende zuzuordnen.

Nur für einen Teil der anfallenden Aufgaben lassen sich Ehrenamtliche finden. Viele Maßnahmen müssen daher zu normalen Stundensätzen abgerechnet werden. Viele Aufgaben – wie die Leerung der Spendenschober – müssen zwar seltener erledigt werden. Da aber höhere Kosten pro Aufgabe anfallen, sind die **Ausgaben für das Koppelprodukt** insgesamt etwa gleich hoch wie im Best-Case-Szenario. Dadurch stehen nicht nur weniger Mittel für die Pflegemaßnahmen zur Verfügung – auch prozentual betrachtet muss mehr für Vertrieb und Marketing ausgegeben werden (vgl. Abb. 5).

Im **Worst-Case-Szenario** kostet ein Heuschoberbau 1.550€. Für die Pflege fallen 500€ jährlich an. Die Erneuerung der Schober muss bereits alle vier Jahre durchgeführt werden, sodass pro Schober jährlich 387,50€ an Rücklagen gebildet werden müssen. Die **Ausgaben für die Pflegemaßnahmen** steigen damit auf 887,50€ pro Heuschober und Jahr (500€ Pflege plus 387,50€ Rücklagen). Sie sind damit etwa doppelt so hoch wie im Best-Case-Szenario und 1/3 höher als im Trend-Szenario.

Der Spendenschober läuft vergleichsweise nur schleppend an. 2019 können nur die 50 Vertriebspartner gehalten werden, die schon 2018 mitgewirkt haben. Die **Einnahmen** sind 40%

niedriger als im Trend-Szenario und 60% niedriger als im Best-Case-Szenario. Bis 2022 könnten 50 weitere Vertriebspartner akquiriert werden, die zusammen knapp 50.000€ pro Jahr generieren.

Für die anfallenden Aufgaben können keine Ehrenamtlichen gewonnen werden. Jede Stunde, die in das Koppelprodukt investiert wird, schmälert das Kapital für Pflegemaßnahmen um mindestens 10€. Darüber hinaus müssen viele Aufgaben an externe Kräfte ausgelagert werden oder durch höher qualifizierte Kräfte übernommen werden. Die **Ausgaben für das Koppelprodukt** sind dadurch so hoch, dass gut ein Drittel der eingenommenen Spenden nicht mehr für die eigentlichen Pflegemaßnahmen zur Verfügung stehen.

Der zusammenfassende Vergleich zeigt, dass sowohl absolut als auch relativ betrachtet, deutliche Unterschiede zwischen den drei Szenarien bestehen. Diese Differenzen werden in Abbildung 5 veranschaulicht. Die Grafik zeigt anhand dreier Kreisdiagramme, wie viel von einem gespendeten Euro für die Pflegemaßnahmen zum Kulturlandschaftserhalt übrig bleibt, und wie viel für die Kostengruppen Eingangslogistik, Vertrieb, Marketing und Motivation Ehrenamtlicher abgezogen werden muss.

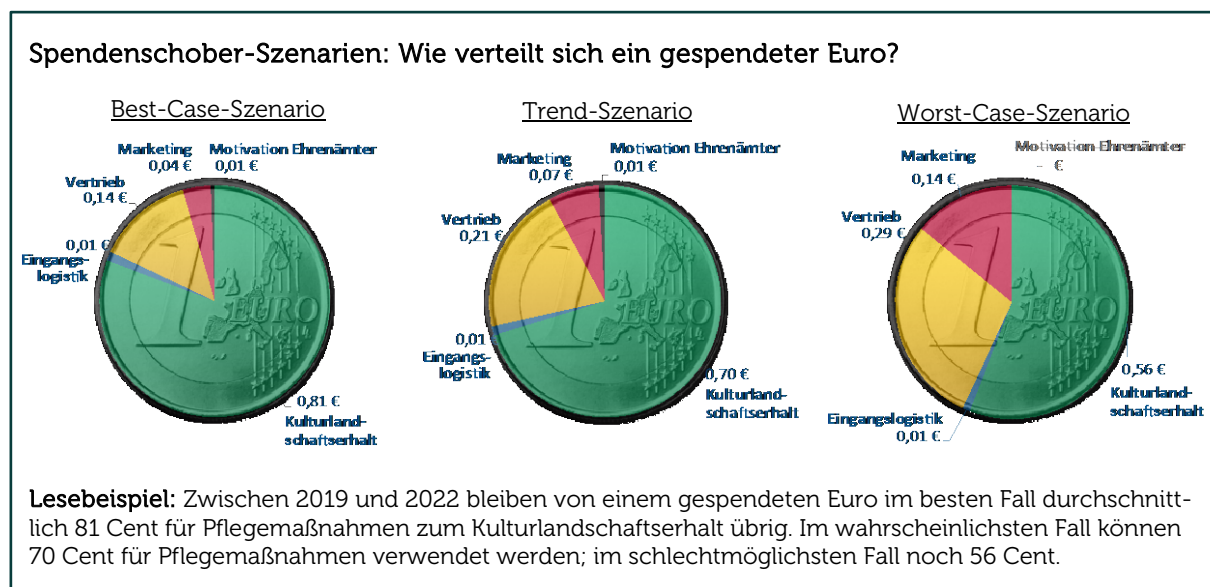


Abbildung 5: Verteilung der eingenommenen Spenden in den Szenarien des Spendenschobers¹⁴

Im Best-Case-Szenario können zwischen 2019 und 2022 durchschnittlich 81 Cent von jedem eingenommenen Euro in Pflegemaßnahmen investiert werden. Für den Vertrieb müssen 14

¹⁴ Quelle: Eigene Darstellung

Cent verwendet werden. Das Marketing schlägt mit 4 Cent zu buche. Auf die Eingangslogistik und die Motivation der Ehrenamtlichen entfällt je 1 Cent.

Im Trend-Szenario sinkt der Anteil, der für Pflegemaßnahmen zur Verfügung steht, auf 70 Cent pro eingenommenen Euro. Die Kosten für den Vertrieb steigen um 50% auf 21 Cent und die Ausgaben für das Marketing verdoppeln sich.

Im Worst-Case-Szenario bleiben nur noch 56 Cent für Pflegemaßnahmen übrig. Durch den kompletten Entfall von Ehrenamtlichen muss der eine Cent für ihre Motivation zwar nicht mehr ausgegeben werden. Dafür steigen die Personalkosten für Marketing und Vertrieb deutlich an.

4.1.3 Ergebnispräsentation

Von einem eingenommenen Euro bleibt, je nach Szenario, unterschiedlich viel für Pflegemaßnahmen übrig. Ferner weichen die Kosten der Pflegemaßnahmen voneinander ab. Wenn von Szenario zu Szenario immer weniger Geld für immer teurere Pflegemaßnahmen ausgegeben werden muss, dann sinkt die Gesamtzahl finanzierbarer Heuschöber deutlich. In Abbildung 6 ist diese Folge durch ein Säulendiagramm abgebildet. Für 2019 bis 2022 wird dargestellt wie viele Neubauten pro Szenario möglich sind und wie sich der Altbestand der Heuschöber verändert. Die grüne Säule repräsentiert die Zustände im Best-Case-Szenario, die orangefarbenen Bereich das Trend-Szenario und den roten Bereich Säule das Worst-Case-Szenario.

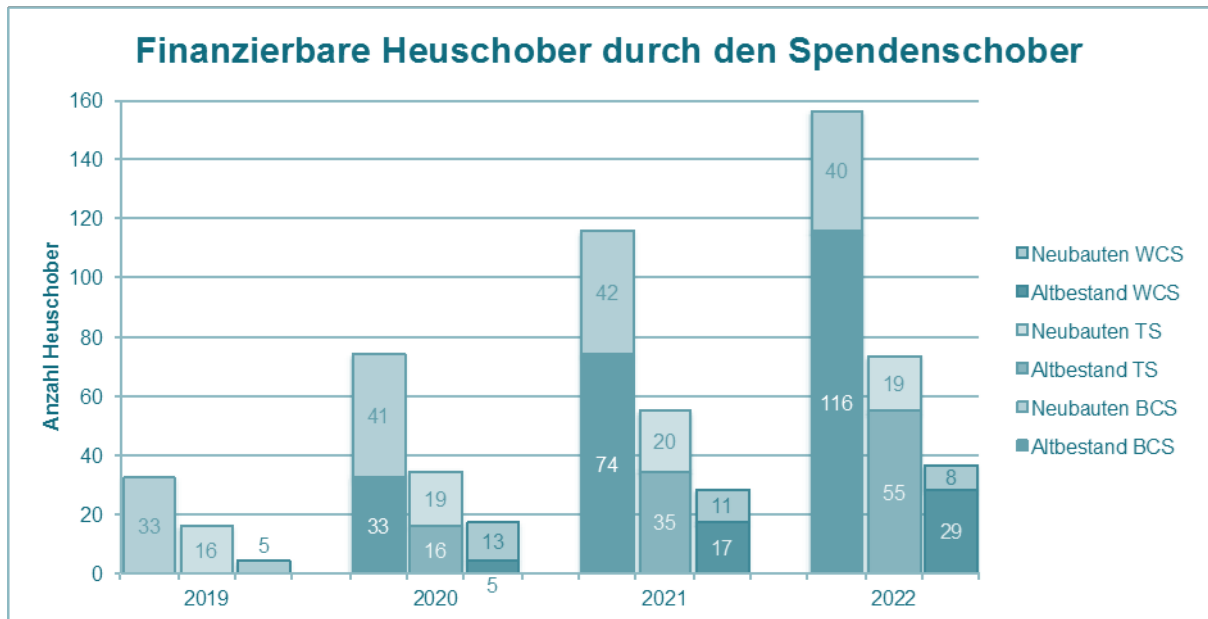


Abbildung 6: Finanzierbare Heuschöber durch den Spendenschöber im Best-Case-, Trend- und Worst-Case-Szenario¹⁵

Die Fortschreibung der Szenarien über vier Jahre (vgl. Abbildung 5) bildet folgende Zustände für Jahr 2022 ab: Im besten Fall gibt es 156, im wahrscheinlichsten Fall 74 und im schlechtesten Fall 36 Heuschöber.

Im besten Fall können bereits 2019 die ersten 33 Heuschöber gebaut werden. Am Wahrscheinlichsten ist der Bau von 16 Schöbern. Im schlechtmöglichsten Fall sind nur vier Schöber finanzierbar. In den Folgejahren wächst der Gesamtbestand im Best-Case-Szenario deutlich schneller als in den anderen Szenarien. Hier kommen jährlich circa 41 neue Heuschöber hinzu. Im Trend-Szenario sind es etwa 20. Im Worst-Case-Szenario vereinnahmen die Pflegekosten und die Rückstellungen für den Ersatz alter Schöber so viel Kapital, dass die Anzahl möglicher Neubauten kontinuierlich sinkt. Während 2020 noch 13 Heuschöber finanziert werden können, sind es 2022 nur noch acht. Trotz dieses Rückgangs zeigt die Fortschreibung der Szenarien, dass **selbst im ungünstigsten Fall eine nennenswerte Anzahl von Heuschöbern gebaut werden kann und die Kulturlandschaft aus naturschutzfachlicher, landwirtschaftlicher und touristischer Perspektive nachhaltig an Wert gewinnt.**

¹⁵ Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Wiesenaktie

Im Folgenden werden die Szenarien für die Wiesenaktie dargestellt. In Kapitel 4.2.1 werden zunächst die Bedingungen beschrieben, die für die Szenarien gelten. Hierzu zählen u. a. die Charakteristika der Pflegemaßnahmen für Feuchtwiesen wie in Lehde. In Kapitel 4.2.2 werden das bestmögliche, das wahrscheinlichste und das schlechtmögliche Szenario miteinander verglichen. Hierbei wird sowohl auf die Unterschiede auf der Einnahmenseite, als auch auf Divergenzen bei den Kosten eingegangen. In Kapitel 4.2.3 werden die Erkenntnisse aus den Szenarien zusammenführend betrachtet und die Unterschiede in der Tragweite des Erfolgs interpretiert.

4.2.1 Bedingungen der Szenarien

Die Szenarien setzen sich aus den Pflegemaßnahmen, den Einnahmepotentialen und den Aufwendungen für das Koppelprodukt Wiesenaktie zusammen. Für alle drei Teilbereiche müssen daher zunächst die Bedingungen erörtert werden, damit die Szenario-Bildung einheitlich verstanden werden kann.

Mit der Wiesenaktie soll exemplarisch die Pflege von Feuchtwiesen finanziert werden (vgl. Kapitel 2.2). Die **Bedingung für die Pflegemaßnahmen** orientiert sich dabei an den tatsächlichen Gegebenheiten der 5 Hektar großen Wasserschlagwiese Lehde. Die eigentliche Wiesenmähd wird hier von einem Fachbetrieb ausgeführt. Randflächen werden durch weitere Helfende gepflegt, die dafür zusammen 31 Stunden benötigen. Für die fachmännische Anleitung und Betreuung der Helfenden müssen 40 Stunden veranschlagt werden. Für administrative Tätigkeiten fallen weitere 10 Stunden pro Jahr an. In besonders nassen Jahren können Teilflächen nicht gepflegt werden. Dieser Umstand kann von den Experten nicht in Prozentwerten ausgedrückt werden und wird in den Szenarien daher nicht berücksichtigt. Die restlichen Angaben werden zur Szenario-Bildung in Aufwände pro Hektar umgerechnet.

Als wesentliche **Bedingung für die Einnahmepotentiale** gilt, dass vermutlich nicht alle Aktionäre gleich viele Aktien kaufen werden. Sie werden daher in drei Gruppen eingeteilt. Großaktionäre haben im Schnitt je zehn Aktien. Mittlere Aktionäre kaufen durchschnittlich fünf Aktien pro Jahr. Zu den Kleinaktionären gehören alle Aktionäre, die eine einzelne Aktie besitzen. Wie viele Aktionäre es pro Gruppe gibt, wird pro Szenario festgelegt (vgl. Kapitel 4.2.2).

Die **Bedingungen für das Koppelprodukt** selbst gestalten sich wie folgt: Das Design der Wiesenaktien liegt bereits vor. Im Einkauf fallen daher nur noch Druckkosten pro gekaufter Aktie

an. Der **Vertriebsbereich** ist bei der Wiesenaktie als „Vertrieb B2C“ zu verstehen. Partner wirken hier nicht als Vermittler zwischen Gast und Bürgerstiftung, sondern sind als Aktionäre selbst die Beitragsleistenden. Pro Aktionär werden 1:45 Stunden für die Akquisition angesetzt. In 2019 fällt ein einmaliger Anfangsaufwand von knapp 40 Stunden für die Gestaltung der allgemeinen Bedingungen an. 50% der Partner holen ihre Aktie selbst bei der Bürgerstiftung ab. Die Ausgabe dauert im Schnitt 10 Minuten. 50% der Partner erhalten ihre Aktie auf dem Postweg. Für Porto und Personal fallen 2€ pro Partner an. 30 Minuten müssen pro Aktie für die Verbuchung der Einnahmen kalkuliert werden.

Für die persönliche Kontaktpflege werden 60 Minuten pro Aktionär veranschlagt. Großaktionäre erhalten darüber hinaus ein persönliches Dankeschön, welches geschickt oder vorbeigebracht wird. In vier Mailings pro Jahr werden die Aktionäre über Erfolge der Wiesenaktie informiert und zu Folgekäufen im nächsten Jahr animiert. Zum Aufbau nachhaltiger Aktionärspartnerschaften werden alle Partner zu einem jährlichen Incentive mit Kaffee und Kuchen eingeladen, zu dem 50% der Partner erscheinen. Die Teilnahme an einem jährlichen Stadtfest wird dazu genutzt, um neue Aktionäre zu gewinnen. Es fallen Kosten für die Standmiete, für Werbematerial und Personal vor Ort an. Schließlich müssen etwa 70 Stunden pro Jahr für den Aufbau und die Pflege der Partnerdatenbank erübrigt werden.

Im Bereich **Marketing & Kommunikation** hat eine externe Agentur die Gestaltung des Kommunikationskonzepts und des (neuen) Corporate Designs übernommen. Für das Konzept, die Digitalisierung, den Inhalt, die Platzierung und für Sachkosten werden hier einmalig 4.900€ in Rechnung gestellt. Die weiteren Aspekte des Marketings, sowie die Motivation Ehrenamtlicher, sind analog zum Koppelprodukt Spendenschober gestaltet.

Die beschriebenen Bedingungen gelten grundsätzlich für alle drei Szenarien. Sie unterscheiden sich jedoch in der Höhe der Einnahmen, die ermöglicht werden können, und in der Höhe der Kosten, die verursacht werden. Auf diese Unterschiede wird im folgenden Kapitel 4.2.2 eingegangen.

4.2.2 Vergleichende Darstellung der Szenarien

Im **Best-Case-Szenario** sind bei den **Ausgaben für Pflegemaßnahmen** 1.041€ pro Hektar Feuchtwiese zu veranschlagen. Davon entfallen 1.000€ auf die Wiesenmahd durch einen Fachbetrieb. Die restlichen 41€ fließen in Aufwandsentschädigungen und in die Personalkosten für Abrechnungsvorgänge. Die Betreuung erfolgt, wie bisher, unentgeltlich im Ehrenamt.

Die **Einnahmen** steigen durch das neue Marketingkonzept der Wiesenaktie deutlich an. Das attraktive neue Design wird von Akteuren so gut wahrgenommen, dass sich die Anzahl der Aktionäre von 2017 auf 2019 verdoppelt. Die 136 Aktionäre haben im Schnitt 2,5 Aktien und sorgen somit für 17.000€ Einnahmen. Bis 2022 kann die Aktionärszahl erneut verdoppelt werden, sodass 272 Aktionäre dann insgesamt 680 Aktien halten. Neben touristischen Akteuren, davon 24 Großaktionäre, werden auch Einzelpersonen angesprochen.

Einige von ihnen sind nicht nur Aktionär, sondern beteiligen sich ehrenamtlich an organisatorischen Aufgaben der Wiesenaktie. Die **Ausgaben für das Koppelprodukt** können dadurch in vielen Bereichen sehr niedrig gehalten werden. Größter Kostenfaktor ist die Verbuchung der Einnahmen aus der Wiesenaktie. Hier müssen etwa 5€ pro Partner angesetzt werden, sodass jährliche Kosten zwischen 680€ (2019) und 1.360€ (2022) entstehen. Pro Jahr müssen für das Koppelprodukt insgesamt zwischen 6.500€ und 7.400€ aufgewendet werden. Im ersten Jahr kommen einmalig Sonderausgaben für das neue Kommunikationskonzept (etwa 5.000€) hinzu.

Im **Trend-Szenario** liegen die **Ausgaben für Pflegemaßnahmen** bei 1.322€ pro Hektar Feuchtwiese – knapp 300€ mehr als im Best-Case-Szenario. Die Mehrkosten entstehen durch 20% höhere Ausgaben für die Wiesenmahd. Außerdem müssen die Hilfskräfte nun mit 10€ pro Stunde entlohnt werden und die ehrenamtliche Betreuungsperson erhält 5€ Aufwandsentschädigung pro Stunde.

Das neue Marketingkonzept der Wiesenaktie schlägt an, ist aber nicht ganz so erfolgreich wie zunächst angenommen. 2019 können nur 32 neue Aktionäre gefunden werden, sodass die **Einnahmen** in 2019 nicht ausreichen, um die **Ausgaben für das Koppelprodukt** finanzieren zu können. Das Defizit von 611,13€ muss querfinanziert werden. Ab 2020 trägt das Koppelprodukt sich durch die Beiträge von 134 Aktionären selbst. Bis 2022 steigt die Gesamtzahl der Aktionäre auf 200. Jeder zehnte davon ist ein Großaktionär. Die Ausgaben für das Koppelprodukt steigen insbesondere durch die Personalkosten auf ca. 50% der Einnahmen.

Im **Worst-Case-Szenario** kosten die **Pflegemaßnahmen** 60% mehr als im Best-Case-Szenario. Pro Hektar fallen 1.682€ an. Die Mehrkosten entstehen u. a. durch 40% höhere Ausgaben für die Wiesenmahd. Die Hilfskräfte werden, wie im Trend-Szenario, mit 10€ pro Stunde entlohnt. Für die fachmännische Betreuung findet sich jedoch kein*e Ehrenamtliche*r, sodass hier eine Fachkraft für 25€ pro Stunde engagiert werden muss.

Im ersten Jahr trägt das neue Marketingkonzept noch keine Früchte. Nur die bestehenden 68 Aktionäre können gehalten werden, sodass die **Einnahmen** nicht steigen. Ab 2020 beginnt

das Konzept zu wirken und die Anzahl der Aktionäre steigt leicht an. Bis 2022 gibt es doppelt so viele Aktionäre wie 2019. Davon haben 100 nur eine einzelne Aktie.

Die **Ausgaben für das Koppelprodukt** übersteigen in 2019 die Einnahmen deutlich. Das Defizit von 4.612,15€ entspricht in etwa den Kosten für das Kommunikationskonzept, dass nun aus anderen Mitteln querfinanziert werden muss. Die Ausgaben für das Koppelprodukt betragen ab 2020 zwischen ca. 10.100€ und 11.100€ pro Jahr. Das sind 65 bis 99% der Einnahmen, da keine Ehrenamtlichen gefunden werden können und alle Aufgaben durch Hilfskräfte oder Fachkräfte mit entsprechender Entlohnung durchgeführt werden müssen.

Abbildung 7 zeigt durch die Veranschaulichung der Kostenverteilung anhand eines eingenommenen Euros, dass die Szenarien bei der Wiesenaktie deutlicher voneinander abweichen als beim Spendenschober (vgl. Abb. 5 in Kapitel 4.1.2). In Abbildung 7 sind drei Kreisdiagramme zu sehen. Sie verdeutlichen, wie viel von einem gespendeten Euro für die Pflegemaßnahmen zum Kulturlandschaftserhalt übrigbleibt, und wie viel für die Kostengruppen Eingangslogistik, Vertrieb, Marketing und Motivation Ehrenamtlicher abgezogen werden muss.

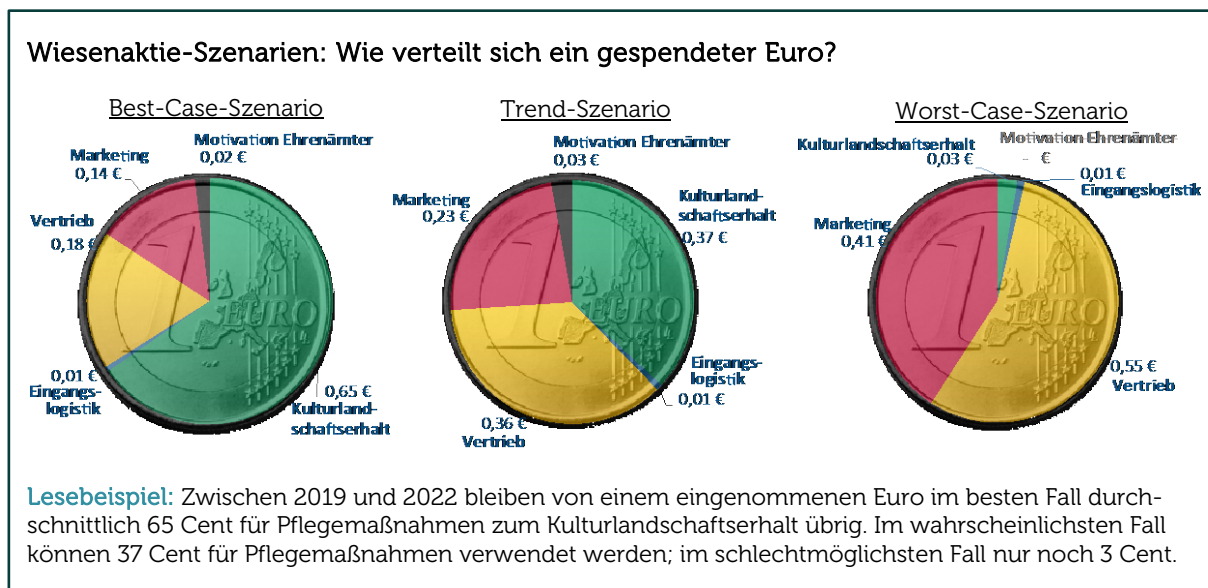


Abbildung 7: Verteilung der eingenommenen Mittel in den Szenarien der Wiesenaktie¹⁶

Von einem eingenommenen Euro bleiben im besten Fall 65 Cent für Pflegemaßnahmen übrig. Für das Marketing müssen 14 Cent erübrigt werden, für den Vertrieb 18 Cent. Ein Cent entfällt auf die Eingangslogistik und zwei Cent auf die Motivation der Ehrenamtlichen.

¹⁶ Quelle: Eigene Darstellung

Im Trend-Szenario sinkt die Summe für Pflegemaßnahmen auf 37 Cent da sich die Kosten für das Marketing und für den Vertrieb deutlich erhöhen. Der Anteil der Vertriebskosten ist allein bereits so hoch wie der Anteil für die Pflegemaßnahmen.

Im Worst-Case-Szenario muss mehr als die Hälfte der eingenommenen Mittel für den Vertrieb aufgewendet werden. Die Marketingkosten sind mit 41 Cent pro eingenommenen Euro ebenfalls sehr hoch. Über vier Jahre betrachtet bleiben nur drei Cent für Pflegemaßnahmen übrig.

4.2.3 Ergebnispräsentation

Von einem eingenommenen Euro bleibt, je nach Szenario, unterschiedlich viel für Pflegemaßnahmen übrig. Ferner weichen die Kosten der Pflegemaßnahmen voneinander ab. Wenn von Szenario zu Szenario immer weniger Geld für immer teurere Pflegemaßnahmen ausgegeben werden muss, dann sinkt die Gesamtfläche, deren Pflege mit den Einnahmen aus der Wiesenaktie finanziert werden kann, deutlich. In Abbildung 8 ist diese Folge durch ein Balkendiagramm abgebildet. Die Balken bestehen aus stilisierten Grasflächen und repräsentieren die Fläche pflugarer Feuchtwiese. Für 2019 wird pro Szenario in dunkelgrün dargestellt, für wie viel Hektar die Pflege finanziert werden kann. Die Flächen, die 2020 bis 2022 zusätzlich gepflegt werden können, werden durch hellere Grüntöne dargestellt.



Abbildung 8: Durch Einnahmen aus der Wiesenaktie finanzierbare Pflegefläche von Feuchtwiesen¹⁷

¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8 zeigt, dass 2019 im Best-Case-Szenario bereits sechs Hektar durch die Einnahmen aus der Wiesenaktie gepflegt werden können. 2020 und 2021 kommen weitere sieben bzw. sechs Hektar hinzu. Bis 2022 wächst die Gesamtfläche auf 26 Hektar.

Im Trend-Szenario bleibt 2019 noch nichts übrig. 2020 kann die Pflege der ersten fünf Hektar finanziert werden – 2021 insgesamt neun Hektar und 2022 insgesamt elf Hektar. Das entspricht etwa der doppelten Fläche der Wasserschlagwiese in Lehde.

Im Worst-Case-Szenario kann weder 2019 noch 2020 eine Flächenpflege finanziert werden. Ab 2021 steht Kapital hierfür zur Verfügung – vorausgesetzt, die Defizite der Vorjahre werden durch andere Quellen querfinanziert. Unter diesen Bedingungen könnten 2022 vier Hektar gepflegt werden.

Im besten Fall kann bis 2022 die fünffache Fläche der Wasserschlagwiese in Lehde finanziert werden. Im schlechtesten Fall kann nur die Finanzierung der Wasserschlagwiese selbst (anteilig) aufrechterhalten werden.

4.3 Stiftungshonig

Im Folgenden werden die Szenarien für den Stiftungshonig dargestellt. In Kapitel 4.3.1 werden zunächst die Bedingungen beschrieben, die für die Szenarien gelten. In Kapitel 4.3.2 werden das bestmögliche, das wahrscheinlichste und das schlechtmögliche Szenario miteinander verglichen. Hierbei wird sowohl auf die Unterschiede auf der Einnahmenseite, als auch auf Divergenzen bei den Kosten eingegangen. Ein besonderer Aspekt sind Maßnahmen und Aufgaben, die aufgrund mangelnder finanzieller Mittel nicht durchgeführt werden können. In Kapitel 4.3.3 werden die Erkenntnisse aus den Szenarien zusammenführend betrachtet und die Unterschiede in der Tragweite des Erfolgs interpretiert.

4.3.1 Bedingungen der Szenarien

Die Szenarien setzen sich aus den Einnahmepotentialen und den Aufwendungen für das Koppelprodukt Stiftungshonig zusammen. Anders als bei den Szenarien der Wiesenaktie und des Spendenschobers entfällt der Bereich Pflegemaßnahmen. Die Einnahmen aus dem Verkauf des Stiftungshonigs sollen nicht für frei planbare Pflegemaßnahmen verwendet werden, denn die Pflegemaßnahmen im Sinne des Kulturlandschaftserhalts werden in gewisser Weise durch die Bienen selbst durchgeführt. Höhere Verkaufspreise sollen die Bienenhaltung wirtschaftlich so attraktiv machen, dass Imker*innen ihren Beruf weiterhin ausführen wollen und so die Existenzsicherung für die Bienen gewährleisten.

Die **Bedingungen für die Einnahmepotentiale** beschreiben, wie der Stiftungshonig zu den Gästen gelangt. Die Bürgerstiftung arbeitet derzeit mit acht Vertriebspartnern zusammen, die jeweils circa 140 Gläser pro Jahr verkaufen. Für die Szenario-Bildung werden einerseits denkbare Wachstumsraten bei den verkauften Gläsern pro Partner kalkuliert. Andererseits wird die Gesamtzahl der Vertriebspartner pro Jahr angepasst, wobei, je nach Szenario, mit einer unterschiedlich schnellen Akquise neuer Partner gerechnet wird.

Bei den **Bedingungen für die Aufwendungen des Koppelprodukts** ist im Bereich der **Eingangsl Logistik** der Einkauf des Honigs zu berücksichtigen. Der Einkaufspreis wird einheitlich auf 4€ pro Glas festgelegt und für die Fortschreibung bis 2022 beibehalten.

In der **Produktionslogistik** fallen Kosten für die Markierung als Stiftungshonig durch Etiketten und Buttons an. Es wird ein einheitlicher Verkaufspreis von 6€ pro Glas festgelegt.

Im **Vertriebsbereich** fallen, analog zu den anderen Koppelprodukten, Zeitaufwände für die (Inter-)Aktionen mit Vertriebspartnern an, also für die Akquisition, für Vertragsabschlüsse, für die Lieferung des Honigs, für die Geldabholung und für die Verbuchung der Einnahmen. VKF-Mittel werden in Form von Flyern und Prospekthaltern eingerechnet. Ferner gibt es regelmäßige Führungen in der Schauimkerei, für die eine Aufwandsentschädigung an die Imker gezahlt wird. Die Motivation der Vertriebspartner erfolgt über persönliche Kontaktpflege (telefonisch, face-to-face, Mailings) und über eine jährliche Einladung zum Imkertag. Hier werden die Ergebnisse der Honiganalyse präsentiert. Neben Aufwendungen für die Organisation und Durchführung des Imkertags fallen hier Kosten für die Honiganalysen an, die von einem Bieneninstitut durchgeführt werden. Vertriebspartner erhalten ferner Gratis-Verpflegung, ein kleines Dankeschön (ein Glas Honig) und eine exklusive Führung in der Schauimkerei.

Der Aufbau und die Pflege der Vertriebsdatenbank sind aufgrund der geringeren Anzahl an Partnern mit weniger Aufwand verbunden als bei den anderen Koppelprodukten.

Die Aufwände und Kosten im Bereich **Marketing & Kommunikation** sind ebenfalls geringer. Es wird kein neues Kommunikationskonzept beschrieben, sondern das Vorhandene wird fortgeführt. Ebenso soll kein Werbeclip erstellt werden. Es werden vier Pressemitteilungen pro Jahr, vier redaktionelle Beiträge auf der Stiftungswebsite und zwei redaktionelle Beiträge auf weiteren Websites verfasst. Ebenso gibt es zwei Anzeigen / redaktionelle Beiträge in Printmedien. Im Bereich Social Media wird mit 1,5 Stunden pro Monat kalkuliert. Die Aufwände und Kosten des Spendenschobers und der Wiesenaktie für die Motivation der Ehrenamtlichen gelten analog für den Stiftungshonig.

Die beschriebenen Bedingungen gelten grundsätzlich für alle drei Szenarien. Sie unterscheiden sich jedoch in der Höhe der Einnahmen, die ermöglicht werden können, und in der Höhe der Kosten, die verursacht werden. Auf diese Unterschiede wird im folgenden Kapitel 4.3.2 eingegangen.

4.3.2 Vergleichende Darstellung der Szenarien

Im **Best-Case-Szenario** könnten 2019 zehn weitere Vertriebspartner gewonnen werden. Zusammen mit den acht vorhandenen Partnern könnten sie 2.520 Gläser Honig verkaufen. In den Folgejahren könnten fünf neue Partner pro Jahr gewonnen werden, sodass es 2022 insgesamt 33 Vertriebspartner gibt. Durch Optimierungen im Bereich Vertrieb und Marketing könnten sie ihre Performance um 20% p.a. steigern. Dadurch würde der Verkauf von fast 8.000 Gläsern circa 48.000€ im Jahr 2022 erzielen.

Im Einkauf kosten die Gläser je vier Euro, die Markierung als Stiftungshonig 6 Cent pro Glas. (Inter-)Aktionen mit Vertriebspartnern werden von Ehrenamtlichen übernommen, sodass die Vertriebskosten gering gehalten werden können. Pro Partner fallen knapp 10€ für Akquisition und Vertragsabschluss an. Die Lieferung des Stiftungshonig schlägt, zusammen mit der Geldabholung und der Verbuchung der Einnahmen, mit 15€ pro Partner zu Buche.

Für die Verkaufsförderung durch Führungen in der Schauimkerei fallen pauschal 375€ an. Hinzu kommen niedrige Beträge für Flyer. Für das jährliche Incentive in Form des Imkertags fallen inklusive Honiganalyse gut 1.750 bis 1.800€ an. Der Aufbau und die Pflege der Vertriebsdatenbank kostet 100€ pro Jahr.

Die Kosten für Marketing und Motivation der Ehrenamtlichen liegen circa auf gleicher Höhe wie in den Best-Case-Szenarios der anderen Koppelprodukte – abzüglich des nicht eingeplanten Kommunikationskonzepts und Werbeclips.

Im **Trend-Szenario** können 2019 fünf weitere Vertriebspartner gewonnen werden. Zusammen mit den acht vorhandenen Partnern können sie 1.820 Gläser Honig verkaufen. In den Folgejahren können, wie im Best-Case-Szenario, fünf neue Partner pro Jahr gewonnen werden, sodass es 2022 insgesamt 28 Vertriebspartner gibt. Die Optimierungen im Bereich Vertrieb und Marketing zeigen weniger Erfolge als im Best-Case-Szenario. Die Performance steigt nur 10% pro Jahr. 2022 werden gut 5.200 Gläser mit einem Umsatz von circa 31.250€ verkauft.

Im Einkauf kosten die Gläser weiterhin je vier Euro. Die Markierung als Stiftungshonig verteuert sich leicht auf 7 Cent pro Glas. Für viele (Inter-)Aktionen mit Vertriebspartnern müssen Lohnkosten kalkuliert werden, sodass die Vertriebskosten deutlich steigen. Akquise und Vertragsabschluss werden, überwiegend hauptberuflich, von Fachkräften durchgeführt, sodass pro Partner nun knapp 33€ anfallen – fast dreimal so viel wie im Best-Case-Szenario. Durch die Beschäftigung einer Hilfskraft steigen die Kosten für Honig-Lieferung, Geldabholung und Einnahmen-Verbuchung um 50% auf 22,50€ pro Partner.

Für die Verkaufsförderung durch Führungen in der Schauimkerei fallen weiterhin pauschal 375€ an. Auch die Kosten des Imkertags und der Vertriebsdatenbank bleiben stabil.

Die Kosten für Marketing und Motivation der Ehrenamtlichen liegen circa auf gleicher Höhe wie in den Trend-Szenarios der anderen Koppelprodukte – abzüglich des nicht eingeplanten Kommunikationskonzepts und der Werbeclips.

Im **Worst-Case-Szenario** können 2019 keine weiteren Vertriebspartner gewonnen werden. Die acht vorhandenen Partner verkaufen so viele Gläser Honig wie bisher: je etwa 140 Gläser pro Jahr. Erst ab 2020 können fünf neue Partner pro Jahr gewonnen werden, sodass es 2022

insgesamt 23 Vertriebspartner gibt. Die Optimierungen im Bereich Vertrieb und Marketing zeigen kaum Erfolge, sodass die Performance nicht steigt. 140 Gläser pro Partner bedeuten bei 23 Partnern 3.220 verkaufte Gläser in 2022. Das sind 40% weniger als im Trend-Szenario und 60% weniger als im Best-Case-Szenario.

Der Honigeinkauf kostet weiterhin vier Euro pro Glas. Die Markierung als Stiftungshonig verteuert sich leicht auf 8 Cent pro Glas. Es wirken keine Ehrenamtlichen mit. Akquise und Vertragsabschluss kosten nun fast fünfmal so viel wie im Best-Case-Szenario. Die Kosten für Honig-Lieferung, Geldabholung und Einnahmen-Verbuchung sind doppelt so hoch.

Für die Verkaufsförderung durch Führungen in der Schauimkerei fallen weiterhin pauschal 375€ an. Auch die Kosten des Imkertags und der Vertriebsdatenbank bleiben stabil.

Die Marketing-Kosten liegen circa auf gleicher Höhe wie in den Worst-Case-Szenarios der anderen Koppelprodukte – abzüglich des nicht eingeplanten Kommunikationskonzepts und Werbeclips. Die Motivation der Ehrenamtlichen entfällt.

Da der Stiftungshonig, anders als die Wiesenaktie und der Spendenschober, kein frei verfügbares Kapital für Pflegemaßnahmen generieren soll, wird auf die grafische Darstellung anhand eines eingenommenen Euros verzichtet.

4.3.3 Ergebnispräsentation

Aus vorherigen Studien ist bekannt, dass der Verkauf von Produkten zu Beginn querfinanziert werden muss. Abbildung 9 stellt dar, bis wann diese Querfinanzierung notwendig ist, bzw. ab wann der Stiftungshonig seine Kosten selbst trägt. Auf der y-Achse sind Euro-Beträge und auf der x-Achse die Jahre 2019 bis 2022 abgebildet. Der grüne Graph zeigt die Entwicklungen im Best-Case-Szenario, der orangefarbene Graph die Entwicklungen im Trend-Szenario und der rote Graph die Entwicklungen im Worst-Case-Szenario. Das Jahresergebnis pro Szenario wird durch Euro-Beträge entlang der Graphen dargestellt.

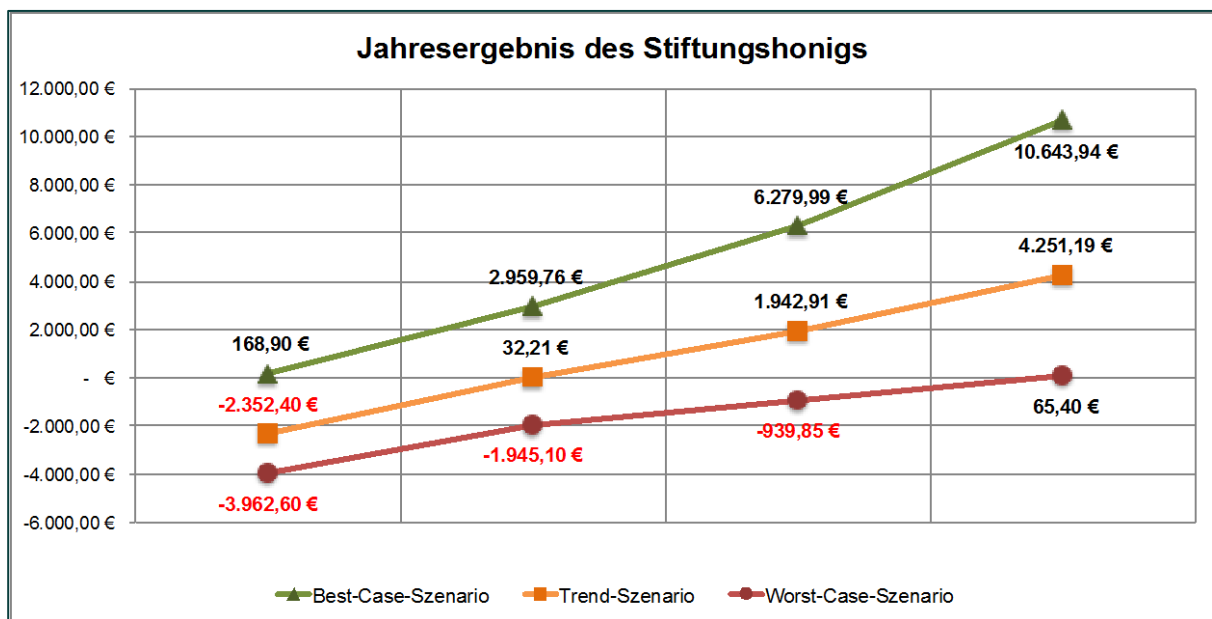


Abbildung 9: Jahresergebnis des Stiftungshonigs¹⁸

Abbildung 9 zeigt folgende zentrale Ergebnisse: Im besten Fall kann der Verkauf des Stiftungshonigs so umgesetzt werden, dass bereits 2019 alle anfallenden Kosten durch den Verkaufserlös getragen werden können. 2022 erwirtschaftet der Stiftungshonig einen Gewinn von über 10.600€, der für die Intensivierung des Marketings oder für andere Maßnahmen verwendet werden kann, die im Sinne der Kulturlandschaftsförderung durch den Stiftungshonig sind.

Im Trend-Szenario ist das Koppelprodukt erst ab 2020 kostendeckend. Sofern das Defizit von 2019 nicht anderwärtig getragen werden kann, müssen die Überschüsse ab 2020 dieses Defizit ausgleichen.

¹⁸ Quelle: Eigene Darstellung

Im bestmöglichen Fall ist der Stiftungshonig ab 2019 kostendeckend. Im schlechtesten Fall muss er bis einschließlich 2021 querfinanziert werden.

5. Fazit und Ausblick

Die Zielsetzung konnte durch die Beantwortung der gestellten Forschungsfragen erreicht werden. Für die Koppelprodukte Spendenschober, Wiesenaktie und Stiftungshonig wurden je ein Best-Case-, Trend- und Worst-Case-Szenario entwickelt. Dabei wurde berücksichtigt, welche Einnahmen denkbar sind, in welchen Bereichen Kosten anfallen können und welche Maßnahmen und Aufgaben in diesen Bereichen durchgeführt werden müssen, damit ein Koppelprodukt erfolgreich ist. Pro Koppelprodukt wurde beschrieben, welche Kosten und Aufwände für die Durchführung der Maßnahmen und Aufgaben anfallen. Ferner wurden Kosten und Aufwände für exemplarische Pflegemaßnahmen und Rahmenbedingungen der Szenarios beschrieben.

Die Konstruktion grobkalkulatorischer Szenarien zeigt, dass alle drei Koppelprodukte erfolgreich zur Kopplung von Tourismus und Kulturlandschaft im Spreewald eingesetzt werden können. Der positive Effekt auf die Kulturlandschaftsförderung stellt sich allerdings nicht in allen Szenarien aller Koppelprodukte gleichschnell ein. Auch die Stärke des Effekts – das verfügbare Kapital für Pflegemaßnahmen – variiert stark.

Besonders erfolgsversprechend ist der **Spendenschober**, der das größte Nettokapital für Pflegemaßnahmen generieren kann. Im bestmöglichen Fall können damit bis 2022 über 150 Heuschober gebaut und nachhaltig gepflegt werden. Mit dem Spendenschober kann selbst unter den ungünstigsten Bedingungen in etwa so viel Geld eingenommen werden wie mit den beiden anderen Koppelprodukten unter günstigsten Bedingungen zusammen.

Im bestmöglichen Fall kann die **Wiesenaktie** 2022 die Pflege der fünffachen Fläche der Wasserschlagwiese in Lehde nachhaltig finanzieren. Zu den ungünstigsten Bedingungen stellt sie immerhin noch die Finanzierung der Lehder Wasserschlagwiese selbst sicher.

Der **Stiftungshonig** ist, erwartungsgemäß, wahrscheinlich nicht von Beginn an gewinnbringend. Im ungünstigsten Fall trägt er seine Kosten frühestens ab dem Jahr 2022. Im wahrscheinlichsten Fall liegt er ab 2020 im Plus. Im besten Fall ist dies bereits ab 2019 der Fall, sodass keine Startfinanzierung notwendig wird und 2022 ein Überschuss von circa 10.000€ generiert werden könnte. Hier ist dann zu evaluieren wie der Überschuss im Sinne des Kulturlandschaftserhalts investiert werden kann.

Darüber hinaus wird deutlich, dass insbesondere die Kosten und der Zeitaufwand für den Vertrieb und das Marketing nicht unterschätzt werden dürfen. Einzelaspekte, z. B. die Abrechnung der Spendengelder, können dabei schnell die Arbeitsbelastung einer 25%-Stelle umfassen. Gleichwohl muss diese Zeit aufgewendet werden, damit die Koppelprodukte erfolgreich etabliert werden können.

Je mehr Aufgaben durch Ehrenamtliche übernommen werden, desto geringer wirkt sich der Zeitaufwand auf die Kosten aus. Kleine Aufmerksamkeiten für Ehrenamtliche fallen finanziell kaum ins Gewicht – insbesondere im Vergleich zu den Personalkosten die alternativ für Angestellte anfallen würden. Die Motivation und Anerkennung der Ehrenamtlichen muss daher fester Bestandteil des Gesamtkonzepts sein.

Einschränkend ist zu erwähnen, dass ausreichend Flächen gefunden werden müssen, in die die eingenommenen Mittel für Pflegemaßnahmen investiert werden können. Dies kann insbesondere bei den Best-Case-Szenarios – Beispiel Spendenschober – zu Herausforderungen führen. Gegebenenfalls muss die Kostenseite der Szenarien dann um Sonderaufwendungen für die Auswahl geeigneter Flächen erweitert werden.

Eine ähnliche Einschränkung gilt für den Stiftungshonig. Hier ist zumindest fraglich, ob die knapp 8.000 Gläser des Best-Case-Szenarios überhaupt produziert werden können. Ist dies nicht der Fall, könnte das Marktgleichgewicht über höhere Verkaufspreise und niedrigere Absatzmengen angepasst werden.

Die grobkalkulatorischen Szenarien zeigen die Spannbreite denkbarer Entwicklungen, die die Koppelprodukte Spendenschober, Wiesenaktie und Stiftungshonig bis 2022 durchlaufen könnten. Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit wird kein Szenario exakt so eintreten wie beschrieben. Die grobkalkulatorische Vorgehensweise identifiziert jedoch erfolgskritische Handlungsschwerpunkte und erschließt so ein grobes Verständnis für die Facetten des denkbar Möglichen.

6. Literaturverzeichnis

- Creativ collection Verlag (2017): Etat-Kalkulator 2017/2018. Zur konzeptionellen Ermittlung des Werbeetats und überschlägigen Werbekosten-Berechnung. Creativ collection Verlag, Freiburg.
- Hausy, C. / Herle, F. (2018): Perspektiven der Wertekommunikation zur nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung durch touristische Finanzierungsmechanismen in Lübbenau/Spreewald. In: ginkoo Projektberichte, Humboldt-Universität zu Berlin, DOI: <https://doi.org/10.18452/19718>
- Herle, F. / Hausy, C. / Kilian J. (2017): Partizipative Entwicklung von Koppelprodukten zwischen Tourismus und Kulturlandschaft im Biosphärenreservat Spreewald. In: ginkoo Projektberichte, Humboldt-Universität zu Berlin, DOI: <https://doi.org/10.18452/19717>.
- Porter, M.E. (2001): The Value Chain and Competitive Advantage. In Barnes, D. (ed.): Understanding Business: Processes. Routledge in association with the Open University, London, S. 50-66.

7. Anhang

Spendenschober Best-Case-Szenario				2019	2020	2021	2022						
Gesamteinnahmen				80.000,00 €	80.250,00 €	100.500,00 €	120.000,00 €						
Gesamtausgaben Spendenschober				19.205,65 €	13.603,15 €	14.438,15 €	16.443,15 €						
Verfügbares Kapital für Pflegemaßnahmen				40.794,35 €	66.646,85 €	86.061,85 €	103.556,85 €						
Aufwand für Pflege und Rücklagen				- €	14.957,82 €	33.910,33 €	53.032,41 €						
Mögliche Schoberneubauten				33	41	42	40						
Gesamtbestand Schober am Ende des Jahres				33	74	116	156						
Einnahmen				€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€			
A-Partner (Kempartner, 6 Leerungen à 250€)				1.500,00 €	pro Partner	5	7.500,00 €	7	10.500,00 €	9	13.500,00 €	10	15.000,00 €
B-Partner (z.B. ambitionierte Kahnfährlaute, 3 Leerungen à 250€)				750,00 €	pro Partner	25	18.750,00 €	33	24.750,00 €	41	30.750,00 €	50	37.500,00 €
C-Partner (1,5 Leerungen à 250€)				375,00 €	pro Partner	60	22.500,00 €	80	30.000,00 €	100	37.500,00 €	120	45.000,00 €
D-Partner (wenig Aktive + Spät-Starter, 0,75 Leerungen à 250€)				187,50 €	pro Partner	60	11.250,00 €	80	15.000,00 €	100	18.750,00 €	120	22.500,00 €
Gesamt						150	60.000,00 €	200	80.250,00 €	250	100.500,00 €	300	120.000,00 €
Ausgaben für Koppelprodukt													
Eingangslogistik				€/Einheit	Angabe	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€
Einkauf													
Materialkosten													
Kosten Spendenschober inkl. Design				10,00 €	pro Schober	165	1.650,00 €	70	700,00 €	75	750,00 €	80	800,00 €
Vertrieb B2B und B2C													
Akquisition Partner													
Zeitaufwand für die Akquisition				8,75 €	pro Partner	150	1.312,50 €	50	437,50 €	50	437,50 €	50	437,50 €
Vertretergestellung													
Anfangsaufwand				187,50 €	gesamt	1	187,50 €	0	- €	0	- €	0	- €
Vertragsabschluss inkl. Anfahrt				2,50 €	pro Partner	150	375,00 €	50	125,00 €	50	125,00 €	50	125,00 €
Ausgangslogistik													
Verteilen der Spendenschober				6,25 €	pro Partner	150	937,50 €	50	312,50 €	50	312,50 €	50	312,50 €
Administration & Abrechnung													
Abrechnung der Spendeidee inkl. zählen nach 4-Augen-Prinzip, Dokumentation und Spendenquittung				10,00 €	pro Leerung	240	2.400,00 €	321	3.210,00 €	402	4.020,00 €	480	4.800,00 €
Verkaufsförderung													
Druckkosten für Flyer, DIN A4 lang, zweiseitig, vierfarbig, klimaneutral, 135g Recyclingpapier, inkl. CO2-Ausgleich 2,50€				0,02 €	pro Flyer	37500	750,00 €	50000	1.000,00 €	62500	1.250,00 €	75000	1.500,00 €
Kosten für Prospekthalter für Flyer				2,00 €	pro Halter	150	300,00 €	50	100,00 €	50	100,00 €	50	100,00 €
1,5 Std. Gespräch zur Schoberplatzierung und Verkaufsförderungsmittel für A-Partner				37,50 €	pro Gespräch	5	187,50 €	7	262,50 €	9	337,50 €	10	375,00 €
1,5 Std. Gespräch zur Schoberplatzierung und Verkaufsförderungsmittel für B-Partner				37,50 €	pro Gespräch	25	937,50 €	33	1.237,50 €	41	1.537,50 €	50	1.875,00 €
VKF-Banner / Aufsteller Design-Entwurf, Auswahl Bilder, Druckauftrag				120,00 €	gesamt	1	120,00 €	0	- €	0	- €	0	- €
VKF-Banner / Aufsteller Druckkosten				50,00 €	pro Banner	15	750,00 €	5	250,00 €	5	250,00 €	5,00 €	250,00 €
Vertriebsschulung													
Erklärung / Schulung für C/D-Partner zur Kommunikation mit Gästen				6,25 €	pro Partner	120	750,00 €	160	1.000,00 €	200	1.250,00 €	240	1.500,00 €
Motivation der Vertriebspartner													
Persönliche Kontaktpflege													
Telefonisch, Face to Face, etc. (Nachfassaktionen)				2,50 €	pro Partner	150	375,00 €	200	500,00 €	250	625,00 €	300	750,00 €
Mailings mit Vorlage				1,25 €	pro Mailing	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €
Incentives													
Kleines Incentive (50% Teilnehmergebote)						1 Incentive		1 Incentive		1 Incentive		1 Incentive	
z.B. Kaffee und Kuchen				5,00 €	pro Besucher	75	375,00 €	100	500,00 €	125	625,00 €	150	750,00 €
Ehrenamt 6 Personen à 6 Std. je Incentive				180,00 €	gesamt	2	360,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (z.B. Mini-Schober)				2,00 €	pro Give-Away	75	150,00 €	100	200,00 €	125	250,00 €	150	300,00 €
Messen und Veranstaltungen													
Teilnahme an 2-tägigen Stadtfesten													
> Standmiete für 2 Meter				23,40 €	pro Stand	1	23,40 €	1	23,40 €	1	23,40 €	1	23,40 €
> Zusätzliches Material				120,00 €	gesamt	1	120,00 €	1	120,00 €	1	120,00 €	1	120,00 €
> Vorbereitung und Präsenz vor Ort				150,00 €	gesamt	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €
Datenbankaufbau und Pflege													
Datenbankaufbau und Pflege inkl. Eintrag von Spenden in der Datenbank				353,75 €	gesamt	1	353,75 €	1	353,75 €	1	353,75 €	1	353,75 €
Marketing und Kommunikation													
Entwicklung Kommunikationskonzept und Maßnahmen													
Starterpaket: Konzept, Digitalisierung, Content, Platzierung, Sechskosten				4.900,00 €	gesamt	1	4.900,00 €	0	- €	0	- €	0	- €
PR													
Pressemitteilung													
Verfassen und versenden mit Mailverteiler				56,25 €	pro Mitteilung	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €
Redaktionelle Beiträge													
Startaufwand ohne bestehenden Kontakte				187,50 €	pro Beitrag	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €
1/6 Seite in Regionalzeitung, 35.000 Auflage				196,25 €	pro Beitrag	2	392,50 €	2	392,50 €	2	392,50 €	2	392,50 €
Erstellung und Pflege digitaler Auftritte													
Website													
Redaktionelle Beiträge auf Stiftungswebsite				17,50 €	pro Beitrag	4	70,00 €	4	70,00 €	4	70,00 €	4	70,00 €
Redaktionelle Beiträge auf anderen Websites, z.B. STI, bei kostenloser Platzierung				17,50 €	pro Website	2	35,00 €	2	35,00 €	2	35,00 €	2	35,00 €
Social Media													
Betreuung von Facebook und Co. 3 Std./Monat				180,00 €	gesamt	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Clips													
max. 30 Sekunden, mit Digitalem Spendenschober				1.200,00 €	pro Clip	0	- €	1	1.200,00 €	0	- €	0	- €
Motivation der Ehrenamtler													
3 Std. Informationsveranstaltungen und Schulungen				75,00 €	pro Schulung	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €
Catering (z.B. Kaffee und Kuchen)				5,00 €	pro Ehrenamtler	5	25,00 €	5	25,00 €	5	25,00 €	5	25,00 €
Mittelgroßes Incentive													
Essen, Getränke plus Event, z.B. Kahnfahrt				15,70 €	pro Ehrenamtler	5	78,50 €	5	78,50 €	5	78,50 €	5	78,50 €
Ehrenamt 6 Personen à 6 Std. je Incentive				180,00 €	gesamt	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (z.B. Mini-Schober)				5,00 €	pro Give-Away	5	25,00 €	5	25,00 €	5	25,00 €	5	25,00 €
Gesamt							19.205,65 €		13.603,15 €		14.438,15 €		16.443,15 €

Spendenschober Trend-Szenario			2019		2020		2021		2022			
Gesamteinnahmen			41.250,00 €		55.875,00 €		69.937,50 €		82.500,00 €			
Gesamtausgaben Spendenschober			21.145,38 €		14.706,93 €		14.801,30 €		16.574,04 €			
Verfügbares Kapital für Pflegemaßnahmen			20.104,62 €		41.168,07 €		55.136,21 €		65.925,96 €			
Aufwand für Pflege und Rücklagen			- €		10.400,84 €		22.582,24 €		35.471,05 €			
Mögliche Schoberneubauten			16		19		20		19			
Gesamtbestand Schober am Ende des Jahres			16		35		55		73			
Einnahmen			€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
A-Partner (Kernpartner, 6 Leerrungen a 250€)			1.500,00 €	pro Partner	5	7.500,00 €	7	10.500,00 €	9	13.500,00 €	10	15.000,00 €
B-Partner (z.B. ambitionierte Kahnführleute, 3 Leerrungen a 250€)			750,00 €	pro Partner	15	11.250,00 €	20	15.000,00 €	25	18.750,00 €	30	22.500,00 €
C-Partner (1,5 Leerrungen a 250€)			375,00 €	pro Partner	40	15.000,00 €	54	20.250,00 €	67	25.125,00 €	80	30.000,00 €
D-Partner (wenig Aktive + Split-Starter, 0,75 Leerrungen a 250€)			187,50 €	pro Partner	40	7.500,00 €	54	10.125,00 €	67	12.562,50 €	80	15.000,00 €
Gesamt				100	41.250,00 €	135	55.875,00 €	168	69.937,50 €	200	82.500,00 €	
Ausgaben für Koppelprodukt												
Eingangslogistik			€/Einheit	Angabe	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€
Einkauf												
Materialkosten												
Kosten Spendenschober inkl. Design			10,00 €	pro Schober	110	1.100,00 €	48,5	485,00 €	49,8	498,00 €	52	520,00 €
Vertrieb B2B und B2C												
Akquisition Partner												
Zeitaufwand für die Akquisition			26,25 €	pro Partner	100	2.625,00 €	35	918,75 €	33	866,25 €	32	840,00 €
Vertragsgestaltung												
Anfangsaufwand			562,50 €	gesamt	1	562,50 €	0	- €	0	- €	0	- €
Vertragsabschluss inkl. Anfahrt			7,50 €	pro Partner	100	750,00 €	35	262,50 €	33	247,50 €	32	240,00 €
Ausgangslogistik												
Verteilen der Spendenschober			9,38 €	pro Partner	100	938,00 €	35	328,30 €	33	309,54 €	32	300,16 €
Administration & Abrechnung												
Abrechnung der Spendengelder inkl. zählen nach 4-Augen-Prinzip, Dokumentation und Spendenquittung			12,50 €	pro Leerrung	165	2.062,50 €	223,5	2.793,75 €	279,75	3.496,88 €	330	4.125,00 €
Verkaufsförderung												
Druckkosten für Flyer, DIN A4 lang, zweitseitig, vierfarbig, klimaneutral, 135g Recyclingpapier, inkl. CO2-Ausgleich 2,50€			0,03 €	pro Flyer	25000	750,00 €	33750	1.012,50 €	42000	1.260,00 €	50000	1.500,00 €
Kosten für Prospekthalter für Flyer			2,00 €	pro Halter	100	200,00 €	35	70,00 €	33	66,00 €	32	64,00 €
1,5 Std. Gespräch zur Schoberplatzierung und Verkaufsförderungsmittel für A-Partner			37,50 €	pro Gespräch	5	187,50 €	7	262,50 €	9	337,50 €	10	375,00 €
1,5 Std. Gespräch zur Schoberplatzierung und Verkaufsförderungsmittel für B-Partner			37,50 €	pro Gespräch	15	562,50 €	20	750,00 €	25	937,50 €	30	1.125,00 €
VKF-Banner / Aufsteller Design-Entwurf, Auswahl Bilder, Druckauftrag			180,00 €	gesamt	1	180,00 €	0	- €	0	- €	0	- €
VKF-Banner / Aufsteller Druckkosten			82,50 €	pro Banner	10	825,00 €	3,5	288,75 €	3,3	272,25 €	5,00 €	412,50 €
Vertriebsschulung												
Erklärung / Schulung für C/D-Partner zur Kommunikation mit Gästen			6,25 €	pro Partner	80	500,00 €	108	675,00 €	134	837,50 €	160	1.000,00 €
Motivation der Vertriebspartner												
Persönliche Kontaktpflege												
Telefonisch, Faceto Face, etc. (Nachfassaktionen)			7,50 €	pro Partner	100	750,00 €	135	1.012,50 €	168	1.260,00 €	200	1.500,00 €
Mailings mit Vorlage			1,88 €	pro Mailing	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €
Incentives												
Kleines Incentive (50% Teilnahmekuote)					1 Incentive		1 Incentive		1 Incentive		1 Incentive	
z.B. Kaffee und Kuchen			7,50 €	pro Besucher	50	375,00 €	67,5	506,25 €	84	630,00 €	100	750,00 €
Ehrenamt 6 Personen a 6 Std. je Incentive			180,00 €	gesamt	2	360,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (z.B. Mini-Schober)			2,50 €	pro Give-Away	50	125,00 €	67,5	168,75 €	84	210,00 €	100	250,00 €
Messen und Veranstaltungen												
Teilnahme an 2-tägigen Stadtfesten												
> Standmiete für 2 Meter			29,25 €	pro Stand	1	29,25 €	1	29,25 €	1	29,25 €	1	29,25 €
> Zusätzliches Material			150,00 €	gesamt	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €
> Vorbereitung und Präsenz vor Ort			225,00 €	gesamt	1	225,00 €	1	225,00 €	1	225,00 €	1	225,00 €
Datenbankaufbau und Pflege												
Datenbankaufbau und Pflege inkl. Eintrag von Spenden in der Datenbank			530,63 €	gesamt	1	530,63 €	1	530,63 €	1	530,63 €	1	530,63 €
Marketing und Kommunikation												
Entwicklung Kommunikationskonzept und Maßnahmen			€/Einheit	Angabe	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€
Starterpaket: Konzept, Digitalisierung, Content, Platzierung, Sachkosten			4.900,00 €	gesamt	1	4.900,00 €	0	- €	0	- €	0	- €
PR												
Pressemittelung												
Verfassen und versenden mit Mailverteiler			56,25 €	pro Mitteilung	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €
Redaktionelle Beiträge												
Startaufwand ohne bestehenden Kontakte			187,50 €	pro Beitrag	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €
1/6 Seite in Regionalzeitung, 35.000 Auflage			250,00 €	pro Beitrag	2	500,00 €	2	500,00 €	2	500,00 €	2	500,00 €
Erstellung und Pflege digitaler Auftritte												
Website												
Redaktionelle Beiträge auf Stiftungswebsite			52,50 €	pro Beitrag	4	210,00 €	4	210,00 €	4	210,00 €	4	210,00 €
Redaktionelle Beiträge auf anderen Websites, z.B. STI, bei kostenloser Platzierung			52,50 €	pro Website	2	105,00 €	2	105,00 €	2	105,00 €	2	105,00 €
Social Media												
Betreuung von Facebook und Co, 3 Std./Monat			540,00 €	gesamt	1	540,00 €	1	540,00 €	1	540,00 €	1	540,00 €
Clips												
max. 30 Sekunden, mit Digitalem Spendenschober			1.600,00 €	pro Clip	0	- €	1	1.600,00 €	0	- €	0	- €
Motivation der Ehrenamtler												
3 Std. Informationsveranstaltungen und Schulungen			75,00 €	pro Schulung	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €
Catering (z.B. Kaffee und Kuchen)			7,50 €	pro Ehrenamtler	5	37,50 €	5	37,50 €	5	37,50 €	5	37,50 €
Mittelgroßes Incentive												
Essen, Getränke plus Event, z.B. Kahnfahrt			20,00 €	pro Ehrenamtler	5	100,00 €	5	100,00 €	5	100,00 €	5	100,00 €
Ehrenamt 6 Personen a 6 Std. je Incentive			180,00 €	gesamt	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (z.B. Mini-Schober)			6,00 €	pro Give-Away	5	30,00 €	5	30,00 €	5	30,00 €	5	30,00 €
Gesamt						21.145,38 €		14.706,93 €		14.801,30 €		16.574,04 €

Spendenschober Worst-Case-Szenario			2019		2020		2021		2022		
Gesamteinnahmen			24.375,00 €		33.000,00 €		41.625,00 €		48.750,00 €		
Gesamtausgaben Spendenschober			18.747,60 €		12.812,85 €		12.145,35 €		13.582,10 €		
Verfügbares Kapital für Pflegemaßnahmen			5.627,40 €		20.187,15 €		29.479,65 €		35.167,90 €		
Aufwand für Pflege und Rücklagen			- €		3.995,45 €		15.481,56 €		24.850,00 €		
Mögliche Schoberneubauten			5		13		11		8		
Gesamtbestand Schober am Ende des Jahres			5		17		28		36		
Einnahmen			€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	
A-Partner (Kernpartner, 6 Leerungen a 250€)			1.500,00 €	pro Partner	5	7.500,00 €	7	10.500,00 €	9	13.500,00 €	
B-Partner (z.B. ambitionierte Kahnfahrleute, 3 Leerungen a 250€)			750,00 €	pro Partner	9	6.750,00 €	12	9.000,00 €	15	11.250,00 €	
C-Partner (1,5 Leerungen a 250€)			375,00 €	pro Partner	18	6.750,00 €	24	9.000,00 €	30	11.250,00 €	
D-Partner (wenig Aktive + Spät-Starter, 0,75 Leerungen a 250€)			187,50 €	pro Partner	18	3.375,00 €	24	4.500,00 €	30	5.625,00 €	
Gesamt				50	24.375,00 €	67	33.000,00 €	84	41.625,00 €	100	48.750,00 €
Ausgaben für Koppelprodukt											
Eingangslogistik			€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	
Einkauf											
Materialkosten											
Kosten Spendenschober inkl. Design			10,00 €	pro Schober	55	550,00 €	23,7	237,00 €	25,4	254,00 €	
Vertrieb B2B und B2C			€/Einheit <th>Anzahl</th> <th>€</th> <th>Anzahl</th> <th>€</th> <th>Anzahl</th> <th>€</th> <th>Anzahl</th>	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	
Akquisition Partner											
Zeitaufwand für die Akquisition			43,75 €	pro Partner	50	2.187,50 €	17	743,75 €	17	743,75 €	
Vertragsgestaltung											
Anfangsaufwand			937,50 €	gesamt	1	937,50 €	0	- €	0	- €	
Vertragsabschluss inkl. Anfahrt			12,50 €	pro Partner	50	625,00 €	17	212,50 €	17	212,50 €	
Ausgangslogistik											
Verteilen der Spendenschober			12,50 €	pro Partner	50	625,00 €	17	212,50 €	17	212,50 €	
Administration & Abrechnung											
Abrechnung der Spendengelder inkl. zählen nach 4-Augen-Prinzip, Dokumentation und Spendenquittung			15,00 €	pro Leerung	97,5	1.462,50 €	132	1.980,00 €	166,5	2.497,50 €	
Verkaufsförderung											
Druckkosten für Flyer, DIN A4 lang, zweiseitig, vierfarbig, klimaneutral, 135g Recyclingpapier, inkl. CO2-Ausgleich 2,50€			0,05 €	pro Flyer	12500	625,00 €	16750	837,50 €	21000	1.050,00 €	
Kosten für Prospekthalter für Flyer			2,00 €	pro Halter	50	100,00 €	17	34,00 €	17	34,00 €	
1,5 Std. Gespräch zur Schoberplatzierung und Verkaufsförderungsmittel für A-Partner			37,50 €	pro Gespräch	5	187,50 €	7	262,50 €	9	337,50 €	
1,5 Std. Gespräch zur Schoberplatzierung und Verkaufsförderungsmittel für B-Partner			37,50 €	pro Gespräch	9	337,50 €	12	450,00 €	15	562,50 €	
VKF-Banner/ Aufsteller Design-Entwurf Auswahl Bilder, Druckauftrag			240,00 €	gesamt	1	240,00 €	0	- €	0	- €	
VKF-Banner/ Aufsteller Druckkosten			115,00 €	pro Banner	5	575,00 €	2	230,00 €	2	230,00 €	
Vertriebsschulung											
Erklärung / Schulung für C/D-Partner zur Kommunikation mit Gästen			6,25 €	pro Partner	36	225,00 €	48	300,00 €	60	375,00 €	
Motivation der Vertriebspartner											
Persönliche Kontaktpflege											
Telefonisch, Face to Face, etc. (Nachfassaktionen)			12,50 €	pro Partner	50	625,00 €	67	837,50 €	84	1.050,00 €	
Mailings mit Vorlage			2,50 €	pro Mailing	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €	
Incentives											
Kleines Incentive (50% Teilnehmergebote)				1 Incentive	1 Incentive	1 Incentive	1 Incentive	1 Incentive	1 Incentive	1 Incentive	
z.B. Kaffee und Kuchen			10,00 €	pro Besucher	25	250,00 €	33,5	335,00 €	42	420,00 €	
Ehrenamt 6 Personen a 6 Std. je Incentive			180,00 €	gesamt	2	360,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	
Give-Away (z.B. Mini-Schober)			3,00 €	pro Give-Away	25	75,00 €	33,5	100,50 €	42	126,00 €	
Messen und Veranstaltungen											
Teilnahme an 2-tägigen Stadtfesten											
> Standmiete für 2 Meter			35,10 €	pro Stand	1	35,10 €	1	35,10 €	1	35,10 €	
> Zusätzliches Material			180,00 €	gesamt	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	
> Vorbereitung und Präsenz vor Ort			300,00 €	gesamt	1	300,00 €	1	300,00 €	1	300,00 €	
Datenbankaufbau und -Pflege											
Datenbankaufbau und Pflege inkl. Eintrag von Spenden in der Datenbank			707,50 €	gesamt	1	707,50 €	1	707,50 €	1	707,50 €	
Marketing und Kommunikation											
Entwicklung Kommunikationskonzept und Maßnahmen											
Starterpaket: Konzept, Digitalisierung, Content, Platzierung, Sechskosten			4.900,00 €	gesamt	1	4.900,00 €	0	- €	0	- €	
PR											
Pressemittlung											
Verfassen und versenden mit Mailverteiler			56,25 €	pro Mitteilung	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €	
Redaktionelle Beiträge											
Startaufwand ohne bestehenden Kontakte			187,50 €	pro Beitrag	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €	
1/6 Seite in Regionalzeitung, 35.000 Auflage			303,75 €	pro Beitrag	2	607,50 €	2	607,50 €	2	607,50 €	
Erstellung und Pflege digitaler Auftritte											
Website											
Redaktionelle Beiträge auf Stiftungswebsite			87,50 €	pro Beitrag	4	350,00 €	4	350,00 €	4	350,00 €	
Redaktionelle Beiträge auf anderen Websites, z.B. STI, bei kostenloser Platzierung			87,50 €	pro Website	2	175,00 €	2	175,00 €	2	175,00 €	
Social Media											
Betreuung von Facebook und Co, 3 Std./Monat			900,00 €	gesamt	1	900,00 €	1	900,00 €	1	900,00 €	
Clips											
max. 30 Sekunden, mit Digitalem Spendenschober			2.000,00 €	pro Clip	0	- €	1	2.000,00 €	0	- €	
Motivation der Ehrenamtler											
3 Std. Informationsveranstaltungen und Schulungen			75,00 €	pro Schulung	0	- €	0	- €	0	- €	
Catering (z.B. Kaffee und Kuchen)			10,00 €	pro Ehrenamtler	0	- €	0	- €	0	- €	
Mittelgroßes Incentive											
Essen, Getränke plus Event, z.B. Kahnfahrt			24,30 €	pro Ehrenamtler	0	- €	0	- €	0	- €	
Ehrenamt 6 Personen a 6 Std. je Incentive			180,00 €	gesamt	0	- €	0	- €	0	- €	
Give-Away (z.B. Mini-Schober)			7,00 €	pro Give-Away	0	- €	0	- €	0	- €	
Gesamt					18.747,60 €	12.812,85 €	12.145,35 €	13.582,10 €			

Wiesenaktie Best-Case-Szenario		2019		2020		2021		2022	
Gesamteinnahmen			17.000,00 €		22.750,00 €		28.250,00 €		34.000,00 €
Gesamtausgaben Koppelprodukt Wiesenaktie			10.610,55 €		7.111,14 €		6.543,61 €		7.339,20 €
Verfügbares Kapital für Pflegemaßnahmen			6.389,45 €		15.638,86 €		21.706,39 €		26.660,80 €
Aufwand für Pflege pro ha			1.041,00 €		1.041,00 €		1.041,00 €		1.041,00 €
Mögliche Gesamtpflegefläche in ha			6		15		21		26
Einnahmen	€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€
Großaktionäre (im Schnitt 10 Aktien pro Partner)	500,00 € pro Partner	12	6.000,00 €	16	8.000,00 €	20	10.000,00 €	24	12.000,00 €
Mittelgroße Aktionäre (im Schnitt 5 Aktien pro Partner)	250,00 € pro Partner	24	6.000,00 €	32	8.000,00 €	40	10.000,00 €	48	12.000,00 €
Kleinaktionäre (1 Aktie pro Partner)	50,00 € pro Partner	100	5.000,00 €	135	6.750,00 €	165	8.250,00 €	200	10.000,00 €
Gesamt		136	17.000,00 €	183	22.750,00 €	225	28.250,00 €	272	34.000,00 €
Gesamtzahl Aktien			340		455		565		680
Durchschnittliche Anzahl Aktien pro Partner			2,5		2,5		2,5		2,5
Ausgaben für Koppelprodukt									
Eingangslogistik	€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€
Einkauf									
Materialkosten									
Druckkosten für Aktien	0,31 € pro Aktie	340	105,40 €	455	141,05 €	565	175,15 €	680	210,80 €
Vertrieb B2B und B2C	€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€
Akquisition Partner									
Zeitaufwand für die Akquisition	8,75 € pro Partner	68	595,00 €	47	411,25 €	42	367,50 €	47	411,25 €
Vertragsgestaltung									
Anfangsaufwand	187,50 € gesamt	1	187,50 €	0	- €	0	- €	0	- €
Ausgangslogistik									
Selbstabholung der Aktie durch 50% der Partner	0,63 € pro Partner	68	42,50 €	91,5	57,19 €	112,5	70,31 €	136	85,00 €
Aktien-/Versand an 50% der Partner inkl. Porto und Personalkosten	2,00 € pro Partner	68	136,00 €	91,5	183,00 €	112,5	225,00 €	136	272,00 €
Administration & Abrechnung									
Verbuchung der Einnahmen aus der Wiesenaktie	5,00 € pro Partner	136	680,00 €	183	915,00 €	225	1.125,00 €	272	1.360,00 €
Verkaufsförderung									
entfällt	- € -	-	- €	-	- €	-	- €	-	- €
Vertriebschulung									
entfällt	- € -	-	- €	-	- €	-	- €	-	- €
Motivation der Aktionäre									
Persönliche Kontaktpflege									
Telefonisch, Face to Face, etc. (Nachfassaktionen, Reakquisition)	5,00 € pro Partner	136	680,00 €	183	915,00 €	225	1.125,00 €	272	1.360,00 €
Mailings mit Vorlage	1,25 € pro Mailing	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €
Vorbereiten/Schicken von persönlichem Dankeschön	5,00 € pro Großaktionär	12	60,00 €	16	80,00 €	20	100,00 €	24	120,00 €
Incentives									
Kleines Incentive (50% Teilnahmequote)		1 Incentive		1 Incentive		1 Incentive		1 Incentive	
z.B. Kaffee und Kuchen	5,00 € pro Besucher	68	340,00 €	91,5	457,50 €	112,5	562,50 €	136	680,00 €
Ehrenamt 6 Personen à 6 Std. je Incentive	180,00 € gesamt	2	360,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (z.B. Mini-Schober)	2,00 € pro Give-Away	68	136,00 €	91,5	183,00 €	112,5	225,00 €	136	272,00 €
Messen und Veranstaltung en									
Teilnahme an 2-tägigen Stadtfesten									
» Standmiete für 2 Meter	23,40 € pro Stand	1	23,40 €	1	23,40 €	1	23,40 €	1	23,40 €
» Zusätzliches Material	120,00 € gesamt	1	120,00 €	1	120,00 €	1	120,00 €	1	120,00 €
» Vorbereitung und Präsenz vor Ort	150,00 € gesamt	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €
Datenbankaufbau und Pflege									
Datenbankaufbau und Pflege inkl. Eintrag von Spenden in der Datenbank	353,75 € gesamt	1	353,75 €	1	353,75 €	1	353,75 €	1	353,75 €
Marketing und Kommunikation									
Entwicklung Kommunikationskonzept und Maßnahmen									
Startpaket: Konzept, Digitalisierung, Content, Platzierung, Sachkosten	4.900,00 € gesamt	1	4.900,00 €	0	- €	0	- €	0	- €
PR									
Pressemittlung									
Verfassen und versenden mit Mailverteiler	56,25 € pro Mitteilung	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €
Redaktionelle Beiträge									
Startaufwand ohne bestehenden Kontakte	187,50 € pro Beitrag	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €
1/6 Seite in Regionalzeitung, 35.000 Auflage	196,25 € pro Beitrag	2	392,50 €	2	392,50 €	2	392,50 €	2	392,50 €
Erstellung und Pflege digitaler Auftritte									
Website									
Redaktionelle Beiträge auf Stiftungswebsite	17,50 € pro Beitrag	4	70,00 €	4	70,00 €	4	70,00 €	4	70,00 €
Redaktionelle Beiträge auf anderen Websites, z.B. STI, bei kostenloser Platzierung	17,50 € pro Website	2	35,00 €	2	35,00 €	2	35,00 €	2	35,00 €
Social Media									
Betreuung von Facebook und Co, 3 Std./Monat	180,00 € gesamt	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Clips									
max. 30 Sekunden, mit Digitalen Spendenschöber	1.200,00 € pro Clip	0	- €	1	1.200,00 €	0	- €	0	- €
Motivation der Ehrenamtler									
3 Std. Informationsveranstaltungen und Schulungen	75,00 € pro Schulung	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €
Catering (z.B. Kaffee und Kuchen)	5,00 € pro Ehrenamtler	5	25,00 €	5	25,00 €	5	25,00 €	5	25,00 €
Mittelgroßes Incentive									
Essen, Getränke plus Event, z.B. Kahnfahrt	15,70 € pro Ehrenamtler	5	78,50 €	5	78,50 €	5	78,50 €	5	78,50 €
Ehrenamt 6 Personen à 6 Std. je Incentive	180,00 € gesamt	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (z.B. Mini-Schober)	5,00 € pro Give-Away	5	25,00 €	5	25,00 €	5	25,00 €	5	25,00 €
Gesamt			10.610,55 €		7.111,14 €		6.543,61 €		7.339,20 €

Wiesenaktie Trend-Szenario		2019		2020		2021		2022	
Gesamteinnahmen			12.900,00 €		17.000,00 €		21.000,00 €		25.000,00 €
Gesamtausgaben Koppelprodukt Wiesenaktie			13.111,13 €		10.166,76 €		9.545,82 €		10.551,13 €
Verfügbares Kapital für Pflegemaßnahmen			- 611,13 €		6.833,25 €		11.454,18 €		14.448,87 €
Aufwand für Pflege pro ha			1.322,00 €		1.322,00 €		1.322,00 €		1.322,00 €
Mögliche Gesamtpflegefläche in ha			0		5		9		11
Einnahmen									
	€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€
Großaktionäre (im Schnitt 10 Aktien pro Partner)	500,00 € pro Partner	10	5.000,00 €	14	7.000,00 €	17	8.500,00 €	20	10.000,00 €
Mittelgroße Aktionäre (im Schnitt 5 Aktien pro Partner)	250,00 € pro Partner	15	3.750,00 €	20	5.000,00 €	25	6.250,00 €	30	7.500,00 €
Kleinaktionäre (1 Aktie pro Partner)	50,00 € pro Partner	75	3.750,00 €	100	5.000,00 €	125	6.250,00 €	150	7.500,00 €
Gesamt		100	12.900,00 €	134	17.000,00 €	167	21.000,00 €	200	25.000,00 €
Gesamtzahl Aktien			250		340		420		500
Durchschnittliche Anzahl Aktien pro Partner			2,5		2,5		2,5		2,5
Ausgaben für Koppelprodukt									
	€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€
Eingangslogistik									
Einkauf									
Materialkosten									
Druckkosten für Aktien	0,40 € pro Aktie	250	100,00 €	340	136,00 €	420	168,00 €	500	200,00 €
Vertrieb B2B und B2C									
Akquisition Partner									
Zeitaufwand für die Akquisition	26,25 € pro Partner	32	840,00 €	34	892,50 €	33	866,25 €	33	866,25 €
Vertragsgestaltung									
Anfangsaufwand	562,50 € gesamt	1	562,50 €	0	- €	0	- €	0	- €
Ausgangslogistik									
Selbstabholung der Aktie durch 50% der Partner	0,63 € pro Partner	50	31,25 €	67	41,88 €	83,5	52,19 €	100	62,50 €
Aktien-/Versand an 50% der Partner inkl. Porto und Personalkosten	2,00 € pro Partner	50	100,00 €	67	134,00 €	83,5	167,00 €	100	200,00 €
Administration & Abrechnung									
Verbuchung der Einnahmen aus der Wiesenaktie	7,50 € pro Partner	100	750,00 €	134	1.005,00 €	167	1.252,50 €	200	1.500,00 €
Verkaufsförderung									
entfällt	- € -	-	- €	-	- €	-	- €	-	- €
Vertriebsschulung									
entfällt	- € -	-	- €	-	- €	-	- €	-	- €
Motivation der Aktionäre									
Persönliche Kontaktpflege									
Telefonisch, Face to Face, etc. (Nachfassaktionen, Reakquisition)	15,00 € pro Partner	100	1.500,00 €	134	2.010,00 €	167	2.505,00 €	200	3.000,00 €
Mailings mit Vorlage	1,88 € pro Mailing	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €
Vorbereiten/Schicken von persönlichem Dankeschön	7,50 € pro Großaktionär	10	75,00 €	14	105,00 €	17	127,50 €	20	150,00 €
Incentives									
Kleines Incentive (50% Teilnahmequote)	7,50 € pro Besucher	50	375,00 €	67	502,50 €	83,5	626,25 €	100	750,00 €
Ehrenamt 6 Personen a 6 Std. je Incentive	180,00 € gesamt	2	360,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (z.B. Mini-Schöber)	2,50 € pro Give-Away	50	125,00 €	67	167,50 €	83,5	208,75 €	100	250,00 €
Messen und Veranstaltung en									
Teilnahme an 2-tägigen Stadtfesten									
> Standmiete für 2 Meter	29,25 € pro Stand	1	29,25 €	1	29,25 €	1	29,25 €	1	29,25 €
> Zusätzliches Material	150,00 € gesamt	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €
> Vorbereitung und Präsenz vor Ort	225,00 € gesamt	1	225,00 €	1	225,00 €	1	225,00 €	1	225,00 €
Datenbankaufbau und Pflege									
Datenbankaufbau und Pflege inkl. Eintrag von Spenden in der Datenbank	530,63 € gesamt	1	530,63 €	1	530,63 €	1	530,63 €	1	530,63 €
Marketing und Kommunikation									
Entwicklung Kommunikationskonzept und Maßnahmen									
Startpaket: Konzept, Digitalisierung, Content, Platzierung, Sachkosten	4.900,00 € gesamt	1	4.900,00 €	0	- €	0	- €	0	- €
PR									
Pressemittlung									
Verfassen und versenden mit Mailverteiler	56,25 € pro Mitteilung	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €
Redaktionelle Beiträge									
Startaufwand ohne bestehenden Kontakte	187,50 € pro Beitrag	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €
1/6 Seite in Regionalzeitung, 35.000 Auflage	250,00 € pro Beitrag	2	500,00 €	2	500,00 €	2	500,00 €	2	500,00 €
Erstellung und Pflege digitaler Auftritte									
Website									
Redaktionelle Beiträge auf Stiftungswebsite	52,50 € pro Beitrag	4	210,00 €	4	210,00 €	4	210,00 €	4	210,00 €
Redaktionelle Beiträge auf anderen Websites, z.B. STI, bei kostenloser Platzierung	52,50 € pro Website	2	105,00 €	2	105,00 €	2	105,00 €	2	105,00 €
Social Media									
Betreuung von Facebook und Co, 3 Std./Monat	540,00 € gesamt	1	540,00 €	1	540,00 €	1	540,00 €	1	540,00 €
Clips									
max. 30 Sekunden, mit Digitalen Spendenschöber	1.600,00 € pro Clip	0	- €	1	1.600,00 €	0	- €	0	- €
Motivation der Ehrenamtler									
3 Std. Informationsveranstaltungen und Schulungen	75,00 € pro Schulung	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €
Catering (z.B. Kaffee und Kuchen)	7,50 € pro Ehrenamtler	5	37,50 €	5	37,50 €	5	37,50 €	5	37,50 €
Mittelgroßes Incentive									
Essen, Getränke plus Event, z.B. Kahnfahrt	20,00 € pro Ehrenamtler	5	100,00 €	5	100,00 €	5	100,00 €	5	100,00 €
Ehrenamt 6 Personen a 6 Std. je Incentive	180,00 € gesamt	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (z.B. Mini-Schöber)	600 € pro Give-Away	5	30,00 €	5	30,00 €	5	30,00 €	5	30,00 €
Gesamt			13.111,13 €		10.166,76 €		9.545,82 €		10.551,13 €

Wiesenaktie Worst-Case-Szenario			2019		2020		2021		2022			
Gesamteinnahmen			8.900,00 €		11.350,00 €		14.200,00 €		17.000,00 €			
Gesamtausgaben Koppelprodukt Wiesenaktie			13.112,15 €		11.133,52 €		10.166,14 €		11.111,70 €			
Verfügbares Kapital für Pflegemaßnahmen			- 4.612,15 €		216,48 €		4.033,87 €		5.888,30 €			
Aufwand für Pflege pro ha			1.682,00 €		1.682,00 €		1.682,00 €		1.682,00 €			
Mögliche Gesamtpflegefläche in ha			-3		0		2		4			
Einnahmen			€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Großaktionäre (im Schnitt 10 Aktien pro Partner)			500,00 € pro Partner	6	3.000,00 €	8	4.000,00 €	10	5.000,00 €	12	6.000,00 €	
Mittels Große Aktionäre (im Schnitt 5 Aktien pro Partner)			250,00 € pro Partner	12	3.000,00 €	16	4.000,00 €	20	5.000,00 €	24	6.000,00 €	
Kleinaktionäre (1 Aktie pro Partner)			50,00 € pro Partner	50	2.500,00 €	67	3.350,00 €	84	4.200,00 €	100	5.000,00 €	
Gesamt				68	8.900,00 €	91	11.350,00 €	114	14.200,00 €	136	17.000,00 €	
Gesamtzahl Aktien					170		227		284		340	
Durchschnittliche Anzahl Aktien pro Partner					2,5		2,5		2,5		2,5	
Ausgaben für Koppelprodukt												
Eingangslogistik			€/Einheit	Angabe	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€
Einkauf												
Materialkosten												
Druckkosten für Aktien			0,49 € pro Aktie		170	83,30 €	227	111,23 €	284	139,16 €	340	166,60 €
Vertrieb B2B und B2C												
Akquisition Partner												
Zeitaufwand für die Akquisition			43,75 € pro Partner		0	- €	23	1.006,25 €	23	1.006,25 €	22	962,50 €
Vertragsgestaltung												
Anfangsaufwand			937,50 € gesamt		1	937,50 €	0	- €	0	- €	0	- €
Ausgangslogistik												
Selbstabholung der Aktie durch 50% der Partner			0,63 € pro Partner		34	21,25 €	45,5	28,44 €	57	35,63 €	68	42,50 €
Aktien-/Versand an 50% der Partner inkl. Porto und Personalkosten			2,00 € pro Partner		34	68,00 €	45,5	91,00 €	57	114,00 €	68	136,00 €
Administration & Abrechnung												
Verbuchung der Einnahmen aus der Wiesenaktie			10,00 € pro Partner		68	680,00 €	91	910,00 €	114	1.140,00 €	136	1.360,00 €
Verkaufsförderung												
entfällt			- € -		-	- €	-	- €	-	- €	-	- €
Vertriebsschulung												
entfällt			- € -		-	- €	-	- €	-	- €	-	- €
Motivation der Aktionäre												
Persönliche Kontaktpflege												
Telefonisch, Face to Face, etc. (Nachfassaktionen, Reakquisition)			25,00 € pro Partner		68	1.700,00 €	91	2.275,00 €	114	2.850,00 €	136	3.400,00 €
Mailings mit Vorlage			2,50 € pro Mailing		4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €
Vorbringen/Schicken von persönlichem Dankeschön			10,00 € pro Großaktionär		6	60,00 €	8	80,00 €	10	100,00 €	12	120,00 €
Incentives												
Kleines Incentive (50% Teilnahmequote)					1 Incentive		1 Incentive		1 Incentive		1 Incentive	
z.B. Kaffee und Kuchen			10,00 € pro Besucher		34	340,00 €	45,5	455,00 €	57	570,00 €	68	680,00 €
Ehrenamt 6 Personen à 6 Std. je Incentive			180,00 € gesamt		2	360,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (z.B. Mini-Schober)			3,00 € pro Give-Away		34	102,00 €	45,5	136,50 €	57	171,00 €	68	204,00 €
Messen und Veranstaltungen												
Teilnahme an 2-tägigen Stadtfesten												
» Standmiete für 2 Meter			35,10 € pro Stand		1	35,10 €	1	35,10 €	1	35,10 €	1	35,10 €
» Zusätzliches Material			180,00 € gesamt		1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
» Vorbereitung und Präsenz vor Ort			300,00 € gesamt		1	300,00 €	1	300,00 €	1	300,00 €	1	300,00 €
Datenbankaufbau und Pflege												
Datenbankaufbau und Pflege inkl. Eintrag von Spenden in der Datenbank			707,50 € gesamt		1	707,50 €	1	707,50 €	1	707,50 €	1	707,50 €
Marketing und Kommunikation												
Entwicklung Kommunikationskonzept und Maßnahmen												
Startpaket: Konzept, Digitalisierung, Content, Platzierung, Sachkosten			4.900,00 € gesamt		1	4.900,00 €	0	- €	0	- €	0	- €
PR												
Pressemittlung												
Verfassen und versenden mit Mailverteiler			56,25 € pro Mitteilung		4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €
Redaktionelle Beiträge												
Startaufwand ohne bestehenden Kontakte			187,50 € pro Beitrag		2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €
1/6 Seite in Regionalzeitung, 35.000 Auflage			303,75 € pro Beitrag		2	607,50 €	2	607,50 €	2	607,50 €	2	607,50 €
Erstellung und Pflege digitaler Auftritte												
Website												
Redaktionelle Beiträge auf Stiftungswebsite			87,50 € pro Beitrag		4	350,00 €	4	350,00 €	4	350,00 €	4	350,00 €
Redaktionelle Beiträge auf anderen Websites, z.B. STI, bei kostenloser Platzierung			87,50 € pro Website		2	175,00 €	2	175,00 €	2	175,00 €	2	175,00 €
Social Media												
Betreuung von Facebook und Co, 3 Std./Monat			900,00 € gesamt		1	900,00 €	1	900,00 €	1	900,00 €	1	900,00 €
Clips												
max. 30 Sekunden, mit Digitalem Spendenschöber			2.000,00 € pro Clip		0	- €	1	2.000,00 €	0	- €	0	- €
Motivation der Ehrenamtler												
3 Std. Informationsveranstaltungen und Schulungen			75,00 € pro Schulung		0	- €	0	- €	0	- €	0	- €
Catering (z.B. Kaffee und Kuchen)			10,00 € pro Ehrenamtler		0	- €	0	- €	0	- €	0	- €
					0		0				0	
Mittelgroßes Incentive												
Essen, Getränke plus Event, z.B. Kahnfahrt			24,30 € pro Ehrenamtler		0	- €	0	- €	0	- €	0	- €
Ehrenamt 6 Personen à 6 Std. je Incentive			180,00 € gesamt		0	- €	0	- €	0	- €	0	- €
Give-Away (z.B. Mini-Schober)			7,00 € pro Give-Away		0	- €	0	- €	0	- €	0	- €
Gesamt					13.112,15 €		11.133,52 €		10.166,14 €		11.111,70 €	

Stiftungshonig Best-Case-Szenario				2019	2020	2021	2022			
Gesamteinnahmen				15.120,00 €	23.184,00 €	33.936,00 €	47.916,00 €			
Gesamtausgaben Koppelprodukt				14.951,10 €	20.224,24 €	27.656,01 €	37.272,06 €			
>>> davon für Honigeinkauf				10.080,00 €	15.456,00 €	22.624,00 €	31.944,00 €			
Verfügbares Kapital, ggf. für weitere Projekte oder Marketing-Intensivierung				168,90 €	2.959,76 €	6.279,99 €	10.643,94 €			
Einnahmen		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
Standard Performance Vertriebspartner (durchschnittl. 140 Gläser/Jahr, +20% p.a.)		840€ + 20%p.a.	18	15.120,00 €	23	23.184,00 €	28	33.936,00 €		
Gesamt			18	15.120,00 €	23	23.184,00 €	28	33.936,00 €		
Ausgaben für Koppelprodukt										
Eingangslogistik		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
Einkauf										
Materialkosten										
Kosten Honig im Einkauf		4,00 €	pro Glas	2520	10.080,00 €	3864	15.456,00 €	5656	22.624,00 €	
Produktionslogistik		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
Markierung										
Kosten Etikettendruck		0,04 €	pro Etikette	2520	100,80 €	3864	154,56 €	5656	226,24 €	
Kosten Spendenbutton-Druck		0,02 €	pro Button	2520	50,40 €	3864	77,28 €	5656	113,12 €	
Preispolitik		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
Festlegung Verkaufspreis										
Zeitaufwand für Preisfestlegung		70,00 €	gesamt	1	70,00 €	0	- €	0	- €	
Vertrieb B2B und B2C		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
Akquisition Partner										
Zeitaufwand für die Akquisition		8,75 €	pro Partner	10	87,50 €	5	43,75 €	5	43,75 €	
Vertragsgestaltung										
Anfangsaufwand		187,50 €	gesamt	1	187,50 €	0	- €	0	- €	
Vertragsabschluss inkl. Anfahrt		2,50 €	pro Partner	10	25,00 €	5	12,50 €	5	12,50 €	
Ausgangslogistik										
Lieferung an Vertriebspartner inkl. Lieferschein, Aufsteller, Flyer-Lieferung und Geldabholung		10,00 €	pro Partner	18	180,00 €	23	230,00 €	28	280,00 €	
Administration & Abrechnung										
Verbuchung der Einnahmen		5,00 €	pro Partner	18	90,00 €	23	115,00 €	28	140,00 €	
Verkaufsförderung										
Druckkosten für Flyer, DIN A4 lang, zweiseitig, vierfarbig, klimaneutral, 135g Recyclingpapier, inkl. CO2-Ausgleich 2,50€		0,02 €	pro Flyer	4500	90,00 €	5750	115,00 €	7000	140,00 €	
Kosten für Prospekthalter für Flyer		2,00 €	pro Halter	18	36,00 €	5	10,00 €	5	10,00 €	
Führung in Schauimkerei: Aufwandsentschädigung für 5 Imker, 25€ pro Führung, Zeitaufwand extern ca. 5 Std.		375,00 €	gesamt	1	375,00 €	1	375,00 €	1	375,00 €	
Vertriebsschulung										
Erklärung / Schulung zur Kommunikation mit Gästen, inkl. Förderprojekt		6,25 €	pro Partner	18	112,50 €	23	143,75 €	28	175,00 €	
Motivation der Vertriebspartner										
Persönliche Kontaktpflege										
Telefonisch, Face to Face, etc.		2,50 €	pro Partner	18	45,00 €	23	57,50 €	28	70,00 €	
Mailings mit Vorlage		1,50 €	pro Mailing	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €	
Incentives										
Imkertag mit Honiganalyse (für Imker & Vertriebspartner, 50% Teilnahmequote)										
> Analyse der Honigproben durch ein Bieneninstitut, Fokus der Analyse auf Pollen		1.400,00 €	gesamt	1	1.400,00 €	1	1.400,00 €	1	1.400,00 €	
> Vorbereitung inkl. Einladungen		50,00 €	gesamt	1	50,00 €	1	50,00 €	1	50,00 €	
> Aufwandsentschädigung Vortrag		150,00 €	gesamt	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €	
> Verpflegung inkl. Getränke		5,00 €	pro Person	27	132,50 €	29	145,00 €	32	157,50 €	
> Dankeschön für Vertriebspartner (1 Glas Honig mit 100% Rabatt im Einkauf)		- €	pro Partner	18	- €	23	- €	28	- €	
> Exklusive Führung Schauimkerei für Vertriebspartner		25,00 €	gesamt	1	25,00 €	1	25,00 €	1	25,00 €	
Datenbankaufbau und Pflege										
Datenbankaufbau und Pflege inkl. Eintrag von Spenden in der Datenbank		100,00 €	gesamt	1	100,00 €	1	100,00 €	1	100,00 €	
Marketing und Kommunikation		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
PR										
Pressemittellung										
Verfassen und versenden mit Mailverteller		56,25 €	pro Mitteilung	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €	
Redaktionelle Beiträge										
Startaufwand ohne bestehenden Kontakte		187,50 €	pro Beitrag	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €	
1/6 Seite in Regionalzeitung, 35.000 Auflage		196,25 €	pro Beitrag	2	392,50 €	2	392,50 €	2	392,50 €	
Erstellung und Pflege digitaler Auftritte										
Website										
Redaktionelle Beiträge auf Stiftungswebsite		17,50 €	pro Beitrag	4	70,00 €	4	70,00 €	4	70,00 €	
Redaktionelle Beiträge auf anderen Websites, z.B. STI, bei kostenloser Platzierung		17,50 €	pro Website	2	35,00 €	2	35,00 €	2	35,00 €	
Social Media										
Betreuung von Facebook und Co, 1,5 Std./Monat		90,00 €	gesamt	1	90,00 €	1	90,00 €	1	90,00 €	
Motivation der Ehrenamtler										
3 Std. Informationsveranstaltungen und Schulungen		75,00 €	pro Schulung	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €	
Catering (z.B. Kaffee und Kuchen)		5,00 €	pro Ehrenamtler	2	10,00 €	2	10,00 €	2	10,00 €	
Mittelgroßes Incentive										
Essen, Getränke plus Event, z.B. Kahnfahrt		15,70 €	pro Ehrenamtler	2	31,40 €	2	31,40 €	2	31,40 €	
Ehrenamt 6 Personen a 6 Std. je Incentive		180,00 €	gesamt	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €	
Give-Away (2 Gläser Honig mit 100% Rabatt im Einkauf)		- €	pro Ehrenamtler	2	- €	2	- €	2	- €	
Gesamt				14.951,10 €		20.224,24 €		27.656,01 €		37.272,06 €

Stiftungshonig Trend-Szenario				2019	2020	2021	2022		
Gesamteinnahmen				10.920,00 €	16.632,00 €	23.322,00 €	31.248,00 €		
Gesamtausgaben Koppelprodukt				13.272,40 €	16.599,79 €	21.379,09 €	26.996,81 €		
>>> davon für Honigeinkauf				7.280,00 €	11.088,00 €	15.548,00 €	20.832,00 €		
Verfügbares Kapital, ggf. für weitere Projekte oder Marketing-Intensivierung				- 2.352,40 €	32,21 €	1.942,91 €	4.251,19 €		
Einnahmen		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Standard Performance Vertriebspartner (durchschnittl. 140 Gläser/Jahr, +10% p.a.)		840€ + 10%p.a.	pro Partner	13	10.920,00 €	18	16.632,00 €	23	23.322,00 €
Gesamt				13	10.920,00 €	18	16.632,00 €	23	23.322,00 €
Ausgaben für Koppelprodukt		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Eingangsl Logistik		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Einkauf									
Materialkosten									
Kosten Honig im Einkauf		4,00 €	pro Glas	1820	7.280,00 €	2772	11.088,00 €	3887	15.548,00 €
Produktionslogistik		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Markierung									
Kosten Etikettendruck		0,05 €	pro Etikette	1820	91,00 €	2772	138,60 €	3887	194,35 €
Kosten Spendenbutton-Druck		0,02 €	pro Button	1820	36,40 €	2772	55,44 €	3887	77,74 €
Preispolitik		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Festlegung Verkaufspreis									
Zeitaufwand für Preisfestlegung		210,00 €	gesamt	1	210,00 €	0	- €	0	- €
Vertrieb B2B und B2C		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Akquisition Partner									
Zeitaufwand für die Akquisition		26,25 €	pro Partner	5	131,25 €	5	131,25 €	5	131,25 €
Vertragsgestaltung									
Anfangsaufwand		562,50 €	gesamt	1	562,50 €	0	- €	0	- €
Vertragsabschluss inkl. Anfahrt		7,50 €	pro Partner	5	37,50 €	5	37,50 €	5	37,50 €
Ausgangslogistik		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Lieferung an Vertriebspartner inkl. Lieferschein, Aufsteller, Flyer-Lieferung und Geldabholung		15,00 €	pro Partner	13	195,00 €	18	270,00 €	23	345,00 €
Administration & Abrechnung		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Verbuchung der Einnahmen		7,50 €	pro Partner	13	97,50 €	18	135,00 €	23	172,50 €
Verkaufsförderung		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Druckkosten für Flyer, DIN A4 lang, zweiseitig, vierfarbig, klimaneutral, 135g Recyclingpapier, inkl. CO2-Ausgleich 2,50€		0,03 €	pro Flyer	3250	97,50 €	4500	135,00 €	5750	172,50 €
Kosten für Prospekthalter für Flyer		2,00 €	pro Halter	13	26,00 €	5	10,00 €	5	10,00 €
Führung in Schauimkerei: Aufwandsentschädigung für 5 Imker, 25€ pro Führung, Zeitaufwand extern ca. 5 Std.		375,00 €	gesamt	1	375,00 €	1	375,00 €	1	375,00 €
Vertriebschulung		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Erklärung / Schulung zur Kommunikation mit Gästen, inkl. Förderprojekt		6,25 €	pro Partner	13	81,25 €	18	112,50 €	23	143,75 €
Motivation der Vertriebspartner		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Persönliche Kontaktpflege									
Telefonisch, Face to Face, etc.		7,50 €	pro Partner	13	97,50 €	18	135,00 €	23	172,50 €
Mailings mit Vorlage		1,88 €	pro Mailing	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €
Incentives		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Imkertag mit Honiganalyse (für Imker & Vertriebspartner, 50% Teilnahmequote)									
> Analyse der Honigproben durch ein Bieneninstitut, Fokus der Analyse auf Pollen		1.400,00 €	gesamt	1	1.400,00 €	1	1.400,00 €	1	1.400,00 €
> Vorbereitung inkl. Einladungen		50,00 €	gesamt	1	50,00 €	1	50,00 €	1	50,00 €
> Aufwandsentschädigung Vortrag		150,00 €	gesamt	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €
> Verpflegung inkl. Getränke		5,00 €	pro Person	24	120,00 €	27	132,50 €	29	145,00 €
> Dankeschön für Vertriebspartner (1 Glas Honig mit 50% Rabatt im Einkauf)		2,00 €	pro Partner	13	26,00 €	18	36,00 €	23	46,00 €
> Exklusive Führung Schauimkerei für Vertriebspartner		25,00 €	gesamt	1	25,00 €	1	25,00 €	1	25,00 €
Datenbankaufbau und Pflege		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Datenbankaufbau und Pflege inkl. Eintrag von Spenden in der Datenbank		100,00 €	gesamt	1	100,00 €	1	100,00 €	1	100,00 €
Marketing und Kommunikation		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
PR									
Pressemittteilung									
Verfassen und versenden mit Mailverteller		56,25 €	pro Mitteilung	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €
Redaktionelle Beiträge		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Startaufwand ohne bestehenden Kontakte		187,50 €	pro Beitrag	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €
1/6 Seite in Regionalzeitung, 35.000 Auflage		250,00 €	pro Beitrag	2	500,00 €	2	500,00 €	2	500,00 €
Erstellung und Pflege digitaler Auftritte		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Website									
Redaktionelle Beiträge auf Stiftungswebsite		52,50 €	pro Beitrag	4	210,00 €	4	210,00 €	4	210,00 €
Redaktionelle Beiträge auf anderen Websites, z.B. STI, bei kostenloser Platzierung		52,50 €	pro Website	2	105,00 €	2	105,00 €	2	105,00 €
Social Media		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Betreuung von Facebook und Co, 1,5 Std./Monat		270,00 €	gesamt	1	270,00 €	1	270,00 €	1	270,00 €
Motivation der Ehrenamtler		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
3 Std. Informationsveranstaltungen und Schulungen		75,00 €	pro Schulung	2	150,00 €	2	150,00 €	2	150,00 €
Catering (z.B. Kaffee und Kuchen)		7,50 €	pro Ehrenamtler	2	15,00 €	2	15,00 €	2	15,00 €
Mittelgroßes Incentive		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	
Essen, Getränke plus Event, z.B. Kahnfahrt		20,00 €	pro Ehrenamtler	2	40,00 €	2	40,00 €	2	40,00 €
Ehrenamt 6 Personen a 6 Std. je Incentive		180,00 €	gesamt	1	180,00 €	1	180,00 €	1	180,00 €
Give-Away (2 Gläser Honig mit 50% Rabatt im Einkauf)		4,00 €	pro Ehrenamtler	2	8,00 €	2	8,00 €	2	8,00 €
Gesamt				13.272,40 €	16.599,79 €	21.379,09 €	26.996,81 €		

Stiftungshonig Worst-Case-Szenario				2019		2020		2021		2022			
Gesamteinnahmen					6.720,00 €		10.920,00 €		15.120,00 €		19.320,00 €		
Gesamtausgaben Koppelprodukt					10.682,60 €		12.865,10 €		16.059,85 €		19.254,60 €		
>>> davon für Honigeinkauf					4.480,00 €		7.280,00 €		10.080,00 €		12.880,00 €		
Verfügbares Kapital, ggf. für weitere Projekte oder Marketing-Intensivierung					- 3.962,60 €		- 1.945,10 €		- 939,85 €		65,40 €		
Einnahmen		€/Einheit	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€			
Standard Performance Vertriebspartner (durchschnittl. 140 Gläser/Jahr)				840,00 €	pro Partner	8	6.720,00 €	13	10.920,00 €	18	15.120,00 €	23	19.320,00 €
Gesamt						8	6.720,00 €	13	10.920,00 €	18	15.120,00 €	23	19.320,00 €
Ausgaben für Koppelprodukt													
Eingangslgistik		€/Einheit	Angabe	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
Einkauf													
Materialkosten													
Kosten Honig im Einkauf		4,00 €	pro Glas	1120	4.480,00 €	1820	7.280,00 €	2520	10.080,00 €	3220	12.880,00 €		
Produktionslogistik		€/Einheit	Angabe	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
Markierung													
Kosten Etikettendruck		0,06 €	pro Etikette	1120	67,20 €	1820	109,20 €	2520	151,20 €	3220	193,20 €		
Kosten Spendenbutton-Druck		0,02 €	pro Button	1120	22,40 €	1820	36,40 €	2520	50,40 €	3220	64,40 €		
Preispolitik		€/Einheit	Angabe	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
Festlegung Verkaufspreis													
Zeitaufwand für Preisfestlegung		350,00 €	gesamt	1	350,00 €	0	- €	0	- €	0	- €		
Vertrieb B2B und B2C		€/Einheit	Angabe	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
Akquisition Partner													
Zeitaufwand für die Akquisition		43,75 €	pro Partner	0	- €	5	218,75 €	5	218,75 €	5	218,75 €		
Vertragsgestaltung													
Anfangsaufwand		937,50 €	gesamt	1	937,50 €	0	- €	0	- €	0	- €		
Vertragsabschluss inkl. Anfahrt		12,50 €	pro Partner	0	- €	5	62,50 €	5	62,50 €	5	62,50 €		
Ausgangslogistik													
Lieferung an Vertriebspartner inkl. Lieferschein, Aufsteller, Flyer-Lieferung und Geldabholung		20,00 €	pro Partner	8	160,00 €	13	260,00 €	18	360,00 €	23	460,00 €		
Administration & Abrechnung													
Verbuchung der Einnahmen		10,00 €	pro Partner	8	80,00 €	13	130,00 €	18	180,00 €	23	230,00 €		
Verkaufsförderung													
Druckkosten für Flyer, DIN A4 lang, zweiseitig, vierfarbig, Klimaneutral, 135g Recyclingpapier, inkl. CO2-Ausgleich 2,50€		0,05 €	pro Flyer	2000	100,00 €	3250	162,50 €	4500	225,00 €	5750	287,50 €		
Kosten für Prospekthalter für Flyer		2,00 €	pro Halter	8	16,00 €	5	10,00 €	5	10,00 €	5	10,00 €		
Führung in Schauimkerei: Aufwandsentschädigung für 5 Imker, 25€ pro Führung, Zeitaufwand extern ca. 5 Std.		375,00 €	gesamt	1	375,00 €	1	375,00 €	1	375,00 €	1	375,00 €		
Vertriebsschulung													
Erklärung / Schulung zur Kommunikation mit Gästen, inkl. Förderprojekt		6,25 €	pro Partner	8	50,00 €	13	81,25 €	18	112,50 €	23	143,75 €		
Motivation der Vertriebspartner													
Persönliche Kontaktpflege													
Telefonisch, Face to Face, etc.		12,50 €	pro Partner	8	100,00 €	13	162,50 €	18	225,00 €	23	287,50 €		
Mailings mit Vorlage		2,50 €	pro Mailing	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €	4	5,00 €		
Incentives													
Imkeritag mit Honiganalyse (für Imker & Vertriebspartner, 50% Teilnahmequote)													
> Analyse der Honigproben durch ein Bieneninstitut, Fokus der Analyse auf Pollen		1.400,00 €	gesamt	1	1.400,00 €	1	1.400,00 €	1	1.400,00 €	1	1.400,00 €		
> Vorbereitung inkl. Einladungen		50,00 €	gesamt	1	50,00 €	1	50,00 €	1	50,00 €	1	50,00 €		
> Aufwandsentschädigung Vortrag		150,00 €	gesamt	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €	1	150,00 €		
> Verpflegung inkl. Getränke		5,00 €	pro Person	22	107,50 €	24	120,00 €	27	132,50 €	29	145,00 €		
> Dankeschön für Vertriebspartner (1 Glas Honig)		4,00 €	pro Partner	8	32,00 €	13	52,00 €	18	72,00 €	23	92,00 €		
> Exklusive Führung Schauimkerei für Vertriebspartner		25,00 €	gesamt	1	25,00 €	1	25,00 €	1	25,00 €	1	25,00 €		
Datenbankaufbau und Pflege													
Datenbankaufbau und Pflege inkl. Eintrag von Spenden in der Datenbank		100,00 €	gesamt	1	100,00 €	1	100,00 €	1	100,00 €	1	100,00 €		
Marketing und Kommunikation		€/Einheit	Angabe	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€	Anzahl	€		
PR													
Pressemittellung													
Verfassen und versenden mit Mailverteller		56,25 €	pro Mitteilung	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €	4	225,00 €		
Redaktionelle Beiträge													
Startaufwand ohne bestehenden Kontakte		187,50 €	pro Beitrag	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €	2	375,00 €		
1/6 Seite in Regionalzeitung, 35.000 Auflage		250,00 €	pro Beitrag	2	500,00 €	2	500,00 €	2	500,00 €	2	500,00 €		
Erstellung und Pflege digitaler Auftritte													
Website													
Redaktionelle Beiträge auf Stiftungswebsite		87,50 €	pro Beitrag	4	350,00 €	4	350,00 €	4	350,00 €	4	350,00 €		
Redaktionelle Beiträge auf anderen Websites, z.B. STI, bei kostenloser Platzierung		87,50 €	pro Website	2	175,00 €	2	175,00 €	2	175,00 €	2	175,00 €		
Social Media													
Betreuung von Facebook und Co, 1,5 Std./Monat		450,00 €	gesamt	1	450,00 €	1	450,00 €	1	450,00 €	1	450,00 €		
Motivation der Ehrenamtler													
3 Std. Informationsveranstaltungen und Schulungen		75,00 €	pro Schulung	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €		
Catering (z.B. Kaffee und Kuchen)		10,00 €	pro Ehrenamtler	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €		
Mittelgroßes Incentive													
Essen, Getränke plus Event, z.B. Kahnfahrt		24,30 €	pro Ehrenamtler	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €		
Ehrenamt 6 Personen a 6 Std. je Incentive		180,00 €	gesamt	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €		
Give-Away (2 Gläser Honig ohne Rabatt im Einkauf)		8,00 €	pro Ehrenamtler	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €		
Gesamt					10.682,60 €		12.865,10 €		16.059,85 €		19.254,60 €		

Die Innovationsgruppe ginkoo widmet sich sozialen und wirtschaftlichen Fragen, ob und wie ‚Nischenlösungen‘ im Landmanagement, bspw. im Ökolandbau, sowie regionale oder unternehmerische Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren bereits nachhaltige Lösungen, die jedoch nicht im größeren Maßstab angewandt werden und eher geringe Marktrelevanz haben. Die Komplexität von Entwicklungs-, Umsetzungs- und Lernprozessen für ein nachhaltiges Landmanagement erfordert einen hohen Aufwand an Kommunikation, Koordination und Kooperation – eine branchenübergreifende Managementtherausforderung. Ziel des Projekts ist es, die Bedingungen für das Innovationsmanagement im Landmanagement zu erforschen und Methoden und Werkzeuge (Tools) zu entwickeln, um das Organisieren komplexer Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement zu unterstützen. ginkoo ist eine Innovationsgruppe im Rahmen des Förderschwerpunkts ‚Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (FKZ 033L145AN, 2014-2019). Dieser Förderschwerpunkt wird innerhalb des BMBF-Rahmenprogramms ‚Forschung für Nachhaltige Entwicklung‘ (FONA) gefördert.



agrathaer

Marktgemeinschaft
der Naturland Bauern AG

**IRI
THESys**



Impressum

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193
10117 Berlin

Kontakt

bettina.koenig@agrar.hu-berlin.de
felix.herle@hs-bremen.de

Stand

Februar 2019

Autoren

Felix Bernhard Herle, Christian Hausy

Bitte zitieren als/ please cite as: Autor(en) (Jahr): Herle, F.B., Hausy, C. (2019): Grobkalkulatorische Szenarien zu Einnahmen und Ausgaben für partizipativ entwickelte Koppelprodukte zwischen Tourismus und Kulturlandschaft im Biosphärenreservat Spreewald
In: ginkoo Projektberichte, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI: <https://doi.org/10.18452/20905>

Bildquellen

Abbildungen und Tabellen: Eigene Darstellung





ginkoo Projektberichte